



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI NA VÝROBU A PRODEJ DOPLŇKŮ PRO PSY

THE BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING A COMPANY FOR THE PRODUCTION AND SALE OF
ACCESSORIES FOR DOGS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikol Cajzlová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Nikol Cajzlová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán založení společnosti na výrobu a prodej doplňků pro psy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování reálného a životaschopného podnikatelského plánu pro založení společnosti na výrobu ekologických psích vodítek a obojků na míru, jejichž prodej bude uskutečňován přes e-shop. Pro naplnění cíle budou využity analýzy tržní atraktivity, obecného a vnitřního prostředí včetně provedení vlastního kvalitativního výzkumu pro validaci myšlenky u potencionálních zákazníků. Na základě výsledků z provedených analýz a průzkumu, bude zvolena vhodná strategie a vytvořen obchodní model, který bude podrobně rozpracován do marketingové, provozní, organizační, obchodní a finanční části včetně hodnocení rizik projektu a harmonogramu jeho realizace.

Základní literární prameny:

Blažková, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing. Praha. 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

Koráb, V., J. Peterka a M. Režňáková. Podnikatelský plán. 1. vydání. Computer Press, a. s. Brno. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

Maurya Ash. LEAN PODNIKÁNÍ. Přejděte od plánu A k plánu, který funguje. BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.

Staňková, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

Veber, J., J. Srpová a kol. 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na zpracování podnikatelského plánu pro založení společnosti na výrobu a prodej psích doplňků. Analytická část se věnuje validaci prvotní podnikatelské myšlenky pomocí vybraných analyticko-výzkumných metod, na jejichž základě je následně vybrána vhodná podniková strategie včetně obchodního modelu. Návrhová část práce obsahuje zpracování jednotlivých částí podnikatelského plánu.

Klíčová slova

podnikatelský plán, Lean Canvas, průzkum, doplňky pro psy, výroba a prodej

Abstract

The master's thesis focuses on the elaboration of a business plan for establishing a company for the production and sale of dog accessories. The analytical part is devoted to the validation of the initial business idea using selected analytical-research methods, on the basis which of is subsequently selected a suitable business strategy, including a business model. The design part contains the elaboration of individual parts of the business plan.

Key words

business plan, Lean Canvas, research, dog accessories, production and sale

Bibliografická citace

CAJZLOVÁ, Nikol. Podnikatelský plán založení společnosti na výrobu a prodej doplňků pro psy [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133035>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15.05.2021

podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat především vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování práce věnovala. Ráda bych poděkovala také svým blízkým, bez jejichž pomoci by nebylo možné práci dokončit.

OBSAH

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Podnikatelský proces	14
1.2 Nosná myšlenka plánu	15
1.3 Business model Lean Canvas	17
1.4 Vybrané analyticko-výzkumné metody v rámci plánování	19
1.4.1 Marketingový výzkum u potencionálních zákazníků	20
1.4.2 Analýza obecného okolí dle metody SLEPTE	21
1.4.3 Analýza odvětví dle Porterova modelu pěti sil	23
1.4.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností.....	26
1.4.5 Analýza rizik pomocí metody RIPRAN	27
1.5 Analýza faktorů prostřednictvím SWOT matice	30
1.5.1 Hodnocení SWOT matice	31
1.5.2 Volba strategie vstupu na trh	32
1.6 Podnikatelský plán.....	34
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	41
2.1 Business model Lean Canvas	41
2.2 Marketingový výzkum u potencionálních zákazníků	43
2.2.1 Metodologie a cíle výzkumu.....	43
2.2.2 Analýza dat a výsledky výzkumu	45
2.2.3 Dílčí zhodnocení výsledků průzkumu	51
2.3 Analýza odvětví dle Porterova modelu pěti sil	53
2.3.1 Stávající konkurence	53

2.3.2	Potencionální konkurence	57
2.3.3	Vyjednávací síla zákazníků	57
2.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	59
2.3.5	Hrozba substitutů	61
2.3.6	Dílčí zhodnocení faktorů atraktivity trhu dle Portera	62
2.4	Analýza obecného okolí dle metody SLEPTE	64
2.4.1	Sociální a kulturní faktory	64
2.4.2.	Legislativní a politické faktory	67
2.4.3	Ekonomické faktory	70
2.4.4	Technologické faktory	75
2.4.5	Ekologické faktory	77
2.4.6	Zhodnocení faktorů obecné analýzy	78
2.5	Analýza vlastních zdrojů a schopností	80
2.5.1	Zhodnocení faktorů z analýzy vlastních zdrojů a schopností	81
2.6	Analýza faktorů pomocí SWOT matice	82
2.6.1	Hodnocení faktorů vnějšího prostředí pomocí matice EFE	82
2.6.2	Hodnocení faktorů vnitřního prostředí pomocí matice IFE	84
2.6.3	SWOT matice	84
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	86
3.1.	Volba strategie a popis podniku	86
3.2	Obchodní model Lean Canvas	89
3.2.1	Primární zákaznický segment	89
3.2.2	Sekundární zákaznický segment	90
3.3	Marketingový plán	92
3.3.1	Marketingové cíle	92

3.3.2 Marketingový mix.....	92
3.4 Plán výroby a provozu	101
3.4.1 Popis a predikce výroby.....	101
3.4.2 Výrobní kapacita a časový plán provozu	102
3.4.3 Dodavatelé	104
3.4.4 Dílčí rozpočet pro výrobu a provoz	106
3.5 Finanční plán.....	106
3.5.1 Výdaje vynaložené před zahájením podnikání	107
3.5.2 Zahajovací rozvaha	107
3.5.3 Plánované měsíční provozní výdaje a tržby	108
3.5.4 Plánované příjmy	109
3.5.5 Prognóza cash-flow.....	113
3.5.6 Určení bodu zvratu.....	115
3.5.7 Výpočet základu daně	115
3.6 Hodnocení rizik.....	116
3.6.1 Ohodnocení rizik před opatřeními	116
3.6.2 Návrhy opatření a nové ohodnocení rizik.....	118
3.7 Operační plán.....	120
ZÁVĚR	122
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	124
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	134
SEZNAM OBRÁZKŮ	135
SEZNAM TABULEK.....	136
SEZNAM GRAFŮ	139
SEZNAM PŘÍLOH.....	140

ÚVOD

I přes to, že se situace jeví v důsledku epidemie Covid-19 nepříznivě, je možné začít podnikat. Když se jedny dveře zavřou, jiné se otevírají. Objevily se nejen nové potřeby a poptávky, ale i výhledy do budoucnosti jsou víceméně pozitivní.

Základem úspěchu v podnikání je přijít s něčím novým či žádaným a objevit tak díru na trhu. Pokud máme podnikatelskou myšlenku, pak jedním z nejdůležitějších kroků je správné sestavení podnikatelského plánu. Ověříme si tak životaschopnost a míru rizikovosti celého projektu. Dostaneme jasnější představu a ukáže nám správný směr v podnikání. Měl by si ho zpracovat každý podnikatel bez ohledu na to, zda bude či nebude žádat o úvěr v bance. Důvodem je, že kvalitně zpracovaný podnikatelský plán zvyšuje šanci na úspěch každému, kdo se chce do podnikání pustit.

Životní prostředí je vše, co vytváří přirozené podmínky existence organismů včetně člověka. I přes ohromné regenerační schopnosti planety Země je současná lidská činnost nevyhovující a přispívá každým dnem ke zhoršování životního prostředí. Jedná se nejen o nešetrné a neefektivní zacházení se zdroji, ale také negativní vlivy v souvislosti s likvidací výrobků, odpadů a druhotné dopady problémů globálnějšího rázu z těchto oblastí.

Vlivem dosavadního způsobu života také přibývá alergiků nejen mezi lidmi, ale také mezi domácími mazlíčky, kteří často vedou v domácím prostředí stejný život jako my. Konkrétně se nejčastěji podle průzkumů objevují alergie u psích domácích mazlíčků. Problémem je, že různé alergie se projevují víceméně stejně, a proto je diagnostika alergií obtížná. Obvyklý je také výskyt takzvané vícečetné alergie, což znemožňuje správnou diagnostiku ještě o něco více.

Účelem diplomové práce je sepsání podnikatelského plánu pro založení společnosti na výrobu a prodej psích obojků a vodítek, které budou nejen ekologické, ale také budou minimalizovat riziko vzniku alergických reakcí.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

V dnešní době se civilizace potýká s alergiemi zcela běžně a alergiků bude podle prognóz stále přibývat zřejmě v souvislosti se zvyšující se životní úrovní a změnou životního stylu. Kromě lidí trpí alergiemi i zvířata, a to obzvlášť ta domácí, která přicházejí s člověkem nejvíce do kontaktu. Celá podnikatelská myšlenka vznikla na základě studia oboru Řízení a ekonomika podniku spolu s vlastní zkušeností s alergickým psem a uvědomováním si současného trendu ochrany životního prostředí, který byl díky pandemii Covid-19 zdánlivě odsunut na chvíli do pozadí.

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování reálného a životaschopného podnikatelského plánu pro založení společnosti na výrobu ekologických a antialergických psích vodiček a obojků na míru, jejichž prodej bude uskutečňován přes e-shop.

Díložími cíli diplomové práce, kterými dojde k naplnění cíle hlavního jsou:

1. Na základě **kvalitativního výzkumu** u potencionálních zákazníků validovat prvotní podnikatelskou myšlenku a získat díloží výstup pro nastavení marketingového mixu.
2. Pomocí **Porterova modelu pěti sil** identifikovat klíčové faktory pro zhodnocení atraktivivity trhu.
3. Prostřednictvím **SLEPTE analýzy** posoudit klíčové faktory související se vstupem nově zakládaného podniku na trh.
4. Na základě **analýzy vlastních zdrojů a schopností** identifikovat klíčové faktory a zhodnotit interní prostředí nově zakládaného podniku.
5. Pomocí **SWOT** analýzy navázat na výběr vhodné tržní strategie, která je provázána s modifikovaným obchodním modelem, který je rozpracován do díložích částí podnikatelského plánu.
6. Prostřednictvím metody **RIPRAN** určit kritické faktory projektu a pomocí opatření snížit neakceptovatelné hodnoty rizik na přijatelnou úroveň.
7. Prostřednictvím **Ganttova digramu** prezentovat harmonogram realizace projektu.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí, které jsou vzájemně provázány. Konkrétně se jedná o část teoretickou, analytickou a návrhovou.

Pro zpracování **teoretické části** práce byly použity především dostupné knižní zdroje. Po provedení literární rešerše posloužily získané informace k formulaci teoretických východisek. Kapitola začíná objasněním podnikatelského procesu, představením podnikatelské myšlenky a popisem business modelu Lean Canvas. Dále tato kapitola obsahuje vybrané analyticko-výzkumné metody v rámci plánování. Teoretická část práce je zakončena popisem obsahu a struktury podnikatelského plánu.

Analytická část obsahuje prvotní podnikatelskou myšlenku zachycenou do obchodního modelu Lean Canvas a použití vybraných analyticko-výzkumných metod. Primární zdroje dat se objevují u kvalitativního výzkumu prováděného prostřednictvím individuálních rozhovorů s potencionálními zákazníky a u analýzy vlastních zdrojů a schopností. SLEPTE analýza a Porterův model pěti sil je zpracován především na základě sekundárních dat a částečně i ze získaných primárních dat z provedeného kvalitativního výzkumu. Jako sekundární data byly použity studie, statistiky, zákony a příspěvky na webových stránkách. Analytická část je zakončena syntézou faktorů ze zmiňovaného výzkumu a jednotlivých analýz prostřednictvím SWOT analýzy.

Návrhová část diplomové práce vychází ze zjištěných skutečností a výsledků obsažených v analytické části práce. Kapitola začíná volbou vhodné strategie nově zakládaného podniku spolu s jeho popisem. Následuje validovaný obchodní model Lean Canvas pro životaschopné zákaznické segmenty, marketingový, výrobní a finanční plán. Návrhová část je zakončena analýzou rizik dle metody RIPRAN spolu s operačním plánem ve formě Ganttova diagramu.

Z výše uvedeného vyplývá, že analytická část práce obsahuje deduktivně-induktivní závěry spolu s jejich syntézou a v návrhové části je využita metoda logické indukce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce obsahuje pojmy, které jsou potřebné pro pochopení vybrané problematiky. Kapitola začíná objasněním podnikatelského procesu, představením podnikatelské myšlenky a popisem business modelu Lean Canvas. Dále tato kapitola obsahuje vybrané analyticko-výzkumné metody v rámci plánování. Konkrétně se jedná o marketingový průzkum u potenciálních zákazníků, metodu SLEPTE, Porterův model pěti sil a analýzu vlastních zdrojů a schopností. Výstupy z jednotlivých analýz budou sloužit pro vypracování SWOT matice. Závěrem kapitoly je popis obsahu a struktury podnikatelského plánu. Na základě teoretických východisek je dále zpracována analytická a návrhová část.

1.1 Podnikatelský proces

Začínající podniky prochází podle Ash Maurya (2016, s. 28 - 29) následujícími třemi fázemi:

1. Řešení vhodného problému

Tato fáze spočívá v rozpoznání, zda jsme našli problém, který stojí za to řešit. Tato fáze je stadiem učení a ověřování.

2. Produkt naplňující potřeby trhu

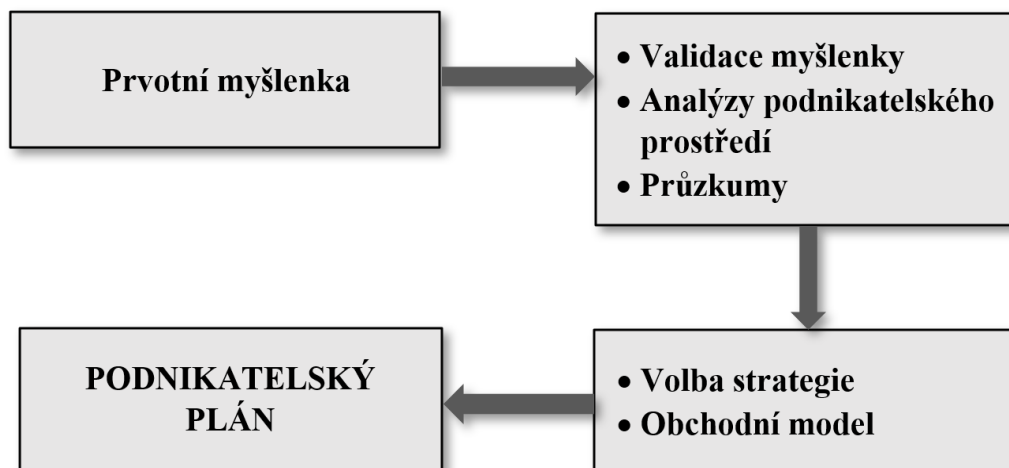
V této fázi testujeme, zda jsme vytvořili něco, co lidé chtějí. Tato fáze je rovněž etapou učení a ověřování.

3. Škálování

V rámci fáze škálování se zaměřuje pozornost na růst a optimalizaci, tedy využití znalostí z předešlého učení a ověřování.

Podnikatelský proces je soubor všech kognitivních a behaviorálních kroků od počáteční podnikatelské myšlenky do bodu, kdy je proces ukončen nebo vede k zahájení podnikání s pravidelným prodejem. Je užitečné rozdělit celý podnikatelský proces na dva vzájemně propojené procesy: objevování a využití. Proces objevování začíná hrubou prvotní myšlenkou a pokračuje její validací a poznáním podnikatelského prostředí. Proces využívání představuje pokus o realizaci nebo implementaci nápadů a plánů. (Davidsson, 2008, s. 76).

V rámci diplomové práce se budu zabývat první částí podnikatelského procesu, tedy objeováním, jehož jednotlivé kroky můžete vidět na následujícím obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Podnikatelský proces

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Během tohoto procesu dochází k transformaci prvotní myšlenky v podnikatelský plán. Pro sepsání prvotních myšlenek využiji v rámci diplomové práce business model Lean Canvas, který bude validován pomocí kvalitativního výzkumu, jehož plánovanou náplní bude také zjištění preferencí potencionálních zákazníků v oblasti marketingového mixu. Z provedených analýz a výzkumu, které budou shrnuty pomocí SWOT analýzy, bude dále vybrána vhodná strategie vstupu na trh, sestaven obchodní model a vypracován podnikatelský plán.

1.2 Nosná myšlenka plánu

V rámci této kapitoly definuji základní pojmy, které se týkají předmětu budoucího podnikání a následně provádím klasifikaci pomocí CZ-NACE, která mi pomůže při provádění analýz a zakládání nového podniku.

Hlavní myšlenkou plánu je výroba ekologických a antialergických psích vodítek a obojků na míru, jejichž prodej bude uskutečňován přes e-shop. Mělo by se jednat o použití především přírodních materiálů, které lze snadno zlikvidovat nebo o části, které lze znovu využít či recyklovat. Cílem je šetření životního prostředí spolu se zdravotní nezávadností (antialergičností) produktů pro psy i jejich majitele.

Vymezení základních pojmů

Klíčové pojmy v rámci této kapitoly rozdělují do dvou hlavních sekcí, které jsou dále doplněny dalšími definicemi:

- **Výroba** je podle Keřkovského a Valsy (2012, s. 2) přeměna výrobních zdrojů do ekonomických statků a služeb, které jsou následně spotřebovávány.
 - **Kusová výroba** představuje výrobu malého množství výrobků a počet variet bývá velký. Je charakteristická nízkými fixními náklady se strmě rostoucími variabilními náklady v případě růstu objemu výroby (Keřkovský a Valsa, 2012, s. 12 - 14).
 - **Výrobek** podle zákona č. 102/2001 Sb. rozumíme movitou věc, která byla vyrobena, vytěžena nebo jinak získána bez ohledu na stupeň jejího zpracování a je určena k nabídce spotřebiteli.
 - **Ekologicky šetrný výrobek** je označení výrobku, který je v průběhu celého životního cyklu prokazatelně šetrnější nejen k životnímu prostředí, ale i ke zdraví spotřebitele. Jejich kvalita přitom zůstává na velmi vysoké úrovni (Česká kvalita, ©2010).
- **Prodej** můžeme chápat jako uskutečňování obchodu, kdy směňujeme ve vztahu k výrobnímu podniku výrobky za peníze (Zamazalová, 2009, s. 12).
 - **Maloobchodní činnost** představuje všechny činnosti, které jsou spojené s prodejem zboží či služeb koncovým spotřebitelům (Kotler, 2013, s. 542).
 - **E-shop** neboli internetový obchod je místem, kde uživatelé internetu mohou nakoupit zboží či služby prostřednictvím počítače, telefonu či tabletu (Janouch, 2014, s. 297).

CZ-NACE klasifikace

CZ-NACE je klasifikace ekonomických činností na území ČR. Toto označení je důležité například pro vydávání oprávnění k podnikání a pro zařazení předmětů podnikání. Skládá se z hierarchické struktury, vysvětlivek a metodické příručky. Struktura NACE zahrnuje následující čtyři úrovně, z nichž každá má svůj způsob označení:

1. sekce (alfabetický kód),
2. oddíly (dvojmístný číselný kód),
3. skupiny (trojmístný číselný kód),

4. třídy (čtyřmístný číselný kód)
5. podtřídy (pětimístný číselný kód) (ČSÚ, 2020).

CZ-NACE klasifikace pro výrobu vodítek a obojků pro psy:

1. sekce: C - Zpracovatelský průmysl,
2. oddíl: 32 - Ostatní zpracovatelský průmysl,
3. skupina: 329 - Zpracovatelský průmysl j. n.,
4. třída: 3299 - Ostatní zpracovatelský průmysl j. n.,
5. podtřída: 32990 - Ostatní zpracovatelský průmysl j. n. (CZ-NACE, ©2018).

CZ-NACE klasifikace pro prodej vodítek a obojků pro psy:

1. sekce: G - Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel,
2. oddíl: 47 - Maloobchod, kromě motorových vozidel,
3. skupina: 479 - Maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy,
4. třída: 4791 - Maloobchod prostřednictvím internetu nebo zásilkové služby,
5. podtřída: 47911 - Maloobchod prostřednictvím internetu (CZ-NACE, ©2018).

1.3 Business model Lean Canvas

Lean Canvas je jednostránkový strategický nástroj vhodný pro tvorbu nových produktů, služeb a ověřování podnikatelských plánů. Tento model je tvořen devíti sekcemi, které po vyplnění tvoří skutečně důležité informace pro založení startupu (Benmoussa, 2019, s. 99). Lean Canvas je modifikací modelu Business Model Canvas, který je vhodnější pro popis již existujících firem. Díky úpravě, kterou provedl Ash Maurya, je Lean Canvas modelem vhodným pro začínající podnikatele. Podstatou tohoto modelu je, že pokud najdeme silný problém a dokážeme ho vyřešit, pak zvyšujeme svoji pravděpodobnost úspěchu (Svobodová a Andera, 2017, s.65).

Rady pro vytvoření prvotního návrhu modelu Lean Canvas dle Maurya (2019, s. 46):

- načrtněte Lean Canvas během jediného sezení,
- nemusíte vyplnit všechny kolonky,
- buďte struční,
- myslete v přítomném čase,
- použijte zákaznický orientovaný přístup.

Na obrázku č. 2 je zobrazena struktura modelu Lean Canvas. Při vyplňování polí se postupuje vzestupně podle čísel zobrazených v jednotlivých sekcích, jejichž popis je uveden níže. Pravá část Lean Canvasu se zaměřuje na trh a jeho levá část se zabývá produktem a jeho definicí (systemonline.cz, 2016).

1 <
--

Obrázek č. 2: Lean Canvas
(Zdroj: Maurya, 2016, s. 47)

Popis jednotlivých sekcí business modelu Lean Canvas a pořadí při jejich vyplňování z obrázku č. 2:

1. Problém/potřeba

V tomto poli bývají uvedeny 1 - 3 hlavní problémy, které sužují naše zákazníky. Díky těmto problémům, které zákazník řeší, je ochoten zaplatit za daný produkt či službu.

2. Zákaznické segmenty

Toto pole je nejlepší řešit zároveň s prvním polem Problém/potřeba. Doporučuje se vyplnit Lean Canvas pro každý zákaznický segment zvlášť, jelikož každý zákaznický segment je specifický a údaje v polích se mohou výrazně lišit.

3. Návrh jedinečné hodnoty

V této sekci by se mělo objevit jasné sdělení, které říká, v čem jsme unikátní. Naše jedinečná hodnota by měla být odpovědí na otázku: Čím se lišíme a proč stojíme za to, aby nám byla věnována pozornost?

4. Řešení

Do tohoto pole se vepíše řešení, které řeší problémy našich potencionálních zákazníků. Po marketingových průzkumech se priority nebo námi vepsané problémy často mění, a proto je vhodné vytvořit pevné spojení mezi problémem a řešením co nejpozději.

5. Kanály

Tato sekce by měla obsahovat cesty k zákazníkům. Pokud teprve začínáme podnikat je vhodné začít s kanály, které nám přinesou učení např. manuální prodej, rozhovory se zákazníky.

6. Toky příjmů

Cenu produktu je vhodné řešit hned na začátku, protože je součástí produktu, definuje naše zákazníky a dostat zaplacené za produkt, je pro nás prvotní formou ověření.

7. Struktura nákladů

Tento blok slouží pro vytvoření seznamu nákladů, které nás bude stát uvedení produktu na trh. Na základě vypsání nákladů a příjmů je vhodné si vypočítat hranici rentability.

8. Klíčové metriky

Do tohoto pole zapíšeme několik klíčových ukazatelů, kterými jsme schopni měřit svoji výkonnost. Na začátku podnikání je vhodné se zaměřovat na ukazatele hodnoty např. kvalita, spokojenost.

9. Nezkopírovatelná výhoda

Toto pole by mělo představovat něco, co nelze zkopírovat nebo koupit. Jedná se o výhodu, která nám pomáhá udržet náskok před konkurencí (Maurya, 2016, s. 47-63; Svobodová a Andera, 2017, s. 65-68).

1.4 Vybrané analyticko-výzkumné metody v rámci plánování

Komplexní a přesné informace vedou podnik ke správným rozhodnutím a zvyšují jeho konkurenceschopnost. Komplexní analýza zahrnuje zkoumání a šetření faktorů

působících na podnik z pohledu minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Mezi faktory ovlivňující podnik patří: interní prostředí, mikroprostředí a makroprostředí (Blažková, 2007, s. 43).

Tato kapitola začíná popisem marketingového výzkumu, který bude využit pro zjištění preferencí potencionálních zákazníků v oblastech marketingového mixu a pro validaci business modelu Lean Canvas. Pro analýzu podnikatelského prostředí použiji metodu SLEPTE, Porterův model pěti sil a analýzu vlastních zdrojů a schopností. Na závěr je rozepsána metoda RIPRAN, která slouží k analýze rizik.

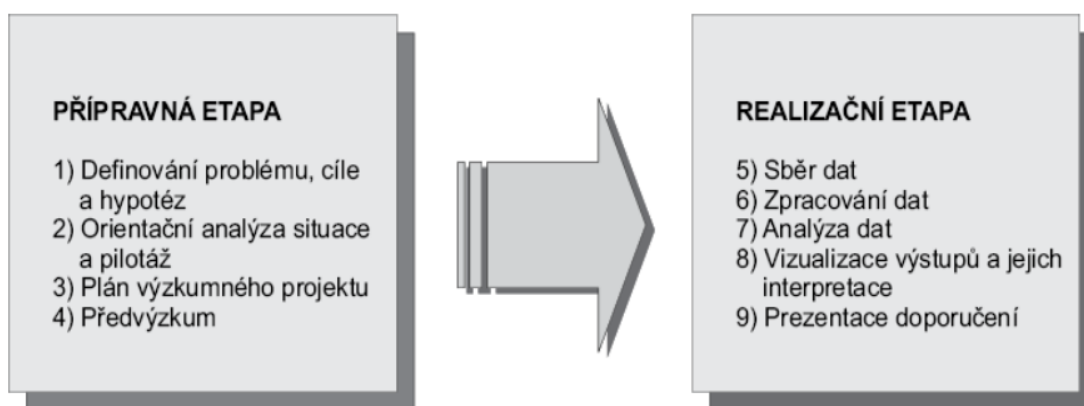
1.4.1 Marketingový výzkum u potencionálních zákazníků

V rámci marketingového výzkumu budu zjišťovat preference potencionálních zákazníků v oblastech marketingového mixu a optimalizovat business model Lean Canvas na základě zjištěných skutečností.

Marketingový výzkum je systematický návrh, sběr, analýza a vykazování údajů týkající se konkrétní marketingové situace, které organizace čelí. Marketingový průzkum například poskytuje přehled o motivacích zákazníků, nákupním chování a spokojenosti. Může pomoci posoudit tržní potenciál a podíl na trhu nebo měřit účinnost cenových, produktových, distribučních a propagačních aktivit (Kotler, 2014, s. 128). Marketingový výzkum hledá nejefektivnější cesty, jak na trh vstoupit a maximálně uspokojit potřeby na daném trhu. Mezi hlavní charakteristiky marketingového výzkumu patří jeho jedinečnost, vysoká vypovídací schopnost a aktuálnost získaných informací (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 13).

Potřeba marketingového výzkumu vzniká při celkové neznalosti či chybějících dílčích informacích. Výzkum může být kvalitativní, kvantitativní či kombinovaný a skládá se ze dvou etap, které na sebe navazují a obě obsahují podrobnější kroky. První etapou je příprava výzkumu a druhou etapou je jeho realizace (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 72-74).

Níže uvedený obrázek č. 3 představuje obsah obou výše zmiňovaných etap marketingového výzkumu. Jak můžeme vidět, výzkum začíná definováním problému, cíle a hypotéz a končí prezentací doporučení.



Obrázek č. 3: Proces marketingového výzkumu

(Zdroj: Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 73)

Pro svůj marketingový výzkum v rámci diplomové práce použiji kvalitativní metodu. Z tohoto důvodu níže blíže popíši **kvalitativní výzkum** a **individuální strukturované rozhovory**.

Náplní kvalitativního výzkumu je hledání postojů, příčin apod. prostřednictvím práce s malými skupinami osob či jednotlivci. Zjistíme tak nové pohledy na realitu a objasnění spotřebitelského chování. Shromážděné názory a projevy se analyzují převážně psychologicky (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 166). V klasickém případě při provádění kvalitativního výzkumu se nejdříve vybere na začátku výzkumu téma a určí se základní výzkumné otázky. Tyto otázky se však mohou v průběhu modifikovat, a proto se kvalitativní výzkum považuje za pružný typ výzkumu. Sběr a analýza dat probíhá současně, protože výzkumník zanalyzuje sesbíraná data a podle výsledků se rozhodne, která data jsou potřebná a začne znovu (Hendl, 2016, s. 46).

Individuální rozhovor představuje interakci tazatele pouze s jedním respondentem. Respondentovi jsou čteny otázky, případně i naformulované možnosti odpovědí (Foret a Stávková, 2003, s. 43). Strukturovaná forma rozhovoru je charakteristická dodržováním stanovených postupů, přesným pořadím a zněním otázek (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 191).

1.4.2 Analýza obecného okolí dle metody SLEPTE

Analýza obecného okolí je důležitá pro poznání prostředí, ve kterém podnik působí, dále pro zjištění změn a trendů v okolí podniku a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy

těchto změn a trendů reagovat (Blažková, 2007, s. 53). Pro analýzu obecného okolí podniku jsem si vybrala metodu SLEPTE, jejíž název se skládá z počátečních písmen jednotlivých faktorů, které zahrnuje: sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické, ekologické. Podstatou je identifikovat v rámci každé skupiny faktorů nejvýznamnější jevy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat daný podnik (managementmania.com, 2015).

Sociální faktory

Tyto faktory mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku, ale i nabídku (Mallya, 2007, s. 42). Podle Keřkovského a Vykytěla (2006, s. 45) sehrávají v této oblasti důležitou roli následující faktory: životní styl, životní úroveň, kvalifikační struktura populace, zdravotní stav a struktura populace, společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí. Do sociálního prostředí řadíme i kulturní a demografické vlivy (Blažková, 2007, s. 53).

Legislativní faktory

Stát může silně ovlivňovat fungování ekonomiky, a to zejména zákony a kontrolou jejich dodržování. Dále je významným zaměstnavatelem i spotřebitelem, kontroluje v určitých oblastech fungování trhů atd. Stát tedy pro podniky vytváří různé příležitosti a hrozby (Keřkovský a Vykytěl, 2006, s. 47).

Ekonomické faktory

Vliv ekonomických faktorů má vliv na dosahování strategických cílů podniku. Měli bychom se snažit identifikovat pozitivní i negativní vlivy na náš podnik a zabývat se také způsobem a silou jejich působení. V rámci ekonomických faktorů bychom se měli zabývat analýzou např. stadia hospodářského cyklu tuzemské i světové ekonomiky, hospodářskou, monetární a fiskální politikou či mírou inflace (Keřkovský a Vykytěl, 2006, s. 43-44).

Politické faktory

Politická situace bezpochyby ovlivňuje legislativu dané země, a proto je vhodné analyzovat politické faktory jako např. stabilitu současné vlády, politickou náladu politiků, politiku různých politických stran, členství v mezinárodních organizacích (Mallya, 2007, s. 47).

Technologické faktory

V případě diferenciační obchodní strategie je vhodné analyzovat technický rozvoj v oblasti výrobků, ale pro firmy se strategií nízkých nákladů je vhodné se zaměřit spíše na technický rozvoj v oblasti technologií, které zvyšují produktivitu (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 46-47).

Ekologické faktory

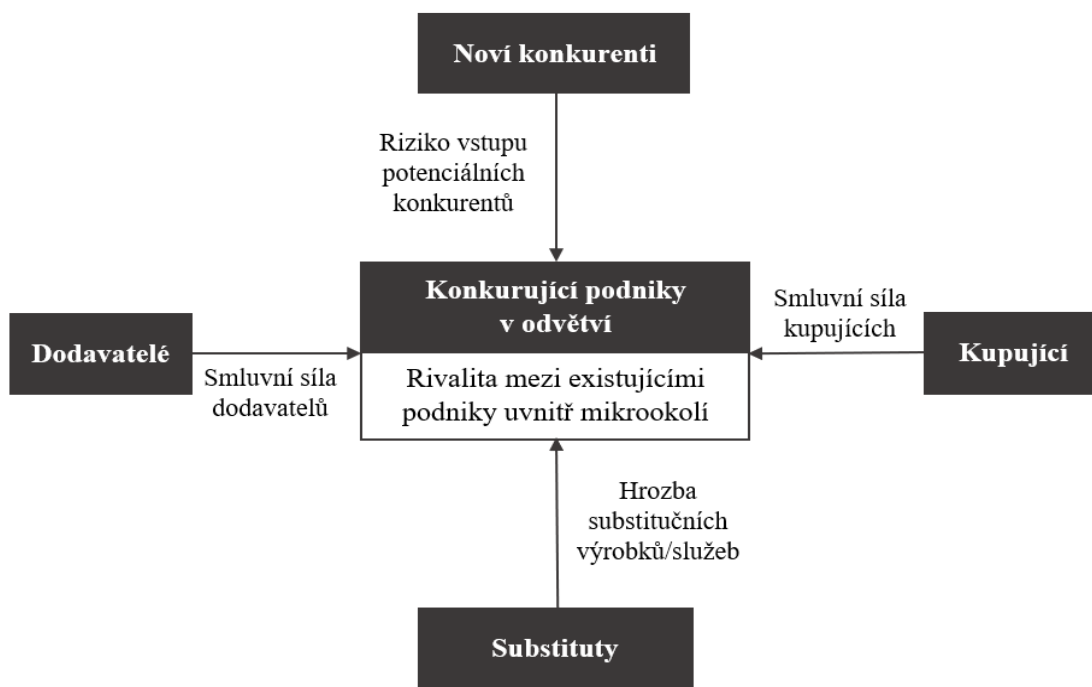
V dnešní době se klade tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 45). Každá země má jiné zvyky a regulace v oblasti životního prostředí. Mezi ekologické trendy patří především ochrana životního prostředí, změna klimatických podmínek, obnovitelné zdroje energie, udržitelný rozvoj, zpracování odpadů, recyklace, dostupnost vodních zdrojů a jejich využití (Mallya, 2007, s. 48).

Identifikované faktory nebo závěry analýzy je vhodné ohodnotit. Jednou z metod je rozřazení faktorů či závěrů podle toho, zda představují pro podnik příležitost nebo hrozbu (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 59).

1.4.3 Analýza odvětví dle Porterova modelu pěti sil

Podniky můžeme shromáždit do skupin podle ekonomických činností. Každé odvětví má své specifika, a proto je více než žádoucí, aby podnikatelé prováděli jeho analýzu. Pro podnik je důležité posoudit charakteristiky daného trhu a přemýšlet i o jeho budoucím vývoji. Od struktury odvětví se odvíjí stanovení strategií jednotlivých firem, které do něj spadají (Koráb a kol., 2007, s. 64; Porter, 1994, s. 3).

Pro zpracování analýzy odvětví jsem si vybrala Porterův model pěti sil, který je užitečným nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí v rámci jednoho odvětví. Úroveň konkurence v každém oboru závisí na pěti základních konkurenčních silách a na základě působení těchto pěti sil vzniká potenciál konečného zisku v odvětví. Mezi těchto pět sil patří riziko vstupu potenciálních konkurentů, smluvní síla kupujících a dodavatelů, hrozba substitučních výrobků/služeb a rivalita mezi existujícími podniky uvnitř mikrookolí. Výše popisovaný Porterův model pěti sil můžete vidět níže na obrázku č. 4. (Porter, 1994, s. 3).



Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Blažková, 2007, s. 57)

Stávající konkurence

Konkurenti mezi sebou soupeří o podíl na trhu v rámci odvětví. Účelem analýzy stávající konkurence je identifikace hlavních konkurentů v daném odvětví, posouzení velikosti jejich tržních podílů, dále jejich strategií, konkurenčních výhod a finanční síly (Koráb a kol., 2007, s. 70). Intenzita rivality mezi stávajícími konkurenty je silnější, pokud se na trhu nachází mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů, když výrobek nelze odlišit od ostatních, pokud jsou náklady na přechod jinam nízké a na odchod z trhu vysoké (Blažková, 2007, s. 59).

Potencionální konkurence

Kromě stávající konkurence nesmíme zapomenout na hrozbu vstupu nových firem do odvětví. Síla hrozby závisí na překážkách vstupu na daný trh:

- **Úspory z rozsahu** - odrazují potencionální konkurenci tím, že ji nutí vstoupit na trh s velkým rozsahem produkce a tím riskovat nepříznivé reakce stávajících účastníků trhu a nebo musí vstoupit na trh s malým rozsahem výroby, což má za následek cenové znevýhodnění,

- **Diferenciace produktu** - znamená pro vstupující firmy na trh vysoké výdaje pro překonání stávající zákaznické loajality ke konkurenčním podnikům,
- **Kapitálová náročnost** - brání vstupu do odvětví, pokud je investování velké finanční sumy podmínkou pro konkurenceschopnost,
- **Přechodové náklady** - jsou jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující při přechodu od produkce jednoho dodavatele k jinému,
- **Přístup k distribučním kanálům** - je bariérou při vstupu na trh, jelikož distribuční kanály jsou zásobovány zavedenými firmami a není lehké je přesvědčit, aby akceptovaly nové produkty,
- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** - odrazuje od vstupu na trh, jelikož se může jednat o tak velké znevýhodnění, kterému se potenciální konkurence ani nepřiblíží. Jedná se např. o vlastnictví technologie výroby, výhodný přístup k surovinám nebo výhodnou polohu (Porter, 1994, s. 7 - 11).

Vliv odběratelů

Odběratelé požadují vyšší kvalitu a tlačí ceny směrem dolů, čímž vytváří tlak a staví konkurenty proti sobě. Vyjednávací síla kupujících roste, pokud:

- odběratel nakupuje velké množství z celkového objemu prodeje dodavatele,
- produkty, které odběratel nakupuje, představují důležitou část jeho nákladů,
- jsou produkty nakupované v daném odvětví standardní nebo nediferencované,
- zákazníkům nehrozí velké přechodové náklady,
- dosahují nízkého zisku,
- vytvářejí hrozbu zpětné integrace,
- pro odběratele není důležitá kvalita nakupovaného produktu v odvětví,
- jsou odběratelé plně informováni (Porter, 1994, s. 25 - 26).

Vliv dodavatelů

V rámci analýzy dodavatelů se zaměřujeme na výběr dodavatelů spojených přímo s tvorbou produktu a výběr dodavatelů intermediárních doplňkových služeb (výběr banky, právníka, daňového nebo účetního poradce atd.) (Koráb a kol., 2007, s. 68 - 69).

Vyjednávací síla dodavatelů podle Portera (1994, s. 28) roste, pokud:

- nabídku ovládá malý počet společností,

- dodavatelé nemusí čelit substitučním produktům v daném odvětví,
- odvětví není významným zákazníkem dodavatelské skupiny,
- je produkt dodavatele podstatným vstupem pro odběratelovu činnost,
- dodavatelé vytvořili přechodové náklady nebo mají diferencovanou produkci,
- dodavatelé představují nebezpečí začlenění do odvětví odběratelů.

Substituty

Substituční výrobky jsou statky, které spotřebitel může mezi sebou snadno zaměňovat, a proto pro podnikatele představují hrozbu. Hrozba substitutů je zvyšována, pokud:

- již k danému výrobku substituty existují,
- jsou výrobní náklady substitutů nižší,
- podniky prodávající substituty zvyšují nabídku,
- jsou náklady přestupu ke substitutu nízké,
- není cena našeho výrobku lákavá pro spotřebitele (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 55).

1.4.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Pro analýzu interního prostředí podniku existuje mnoho metod. Díky ní dochází k identifikaci slabých a silných stránek podniku. V případě, že se snažíme provádět analýzu vnitřního prostředí u ještě nezaloženého podniku, pak je vhodné použít analýzu vlastních zdrojů a schopností (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 96).

V rámci analýzy vlastních zdrojů bychom měli vycházet z produktu, který chceme nabízet. Výsledkem této analýzy by měl být seznam dostupných a potřebných zdrojů, který vytvoříme tak, že určíme potřebné zdroje, popíšeme postup pro zajištění těchto zdrojů a představy o jejich řízení. K zajištění výroby produktu a jeho přeměny na výnosy a zisk potřebujeme následující kategorie zdrojů:

- finanční zdroje (peníze potřebné pro pořízení dalších zdrojů),
- hmotné zdroje (např. výrobní nástroje a zařízení, materiál, internet, kancelář),
- lidské zdroje (např. znalosti a dovednosti pracovníků),
- nehmotné zdroje (např. certifikáty, patenty, doporučení) (Koráb a kol., 2007, s. 53 - 56).

Analýza vlastních schopností představuje jejich identifikaci a pojmenování takových schopností, které nám jsou schopny vytvořit konkurenční výhodu. Tyto klíčové schopnosti je těžké určit, jelikož by se mělo jednat o něco jedinečného a těžko imitovatelného. Nejdříve tedy vytvoříme seznam schopností a následně hledáme ty klíčové. Oblastmi pro hledání klíčových schopností jsou:

- vývojová kompetence, schopný R&D,
- výrobní kompetence, výroba,
- kapacitní řízení,
- řízení skladových zásob,
- řízení distribuce a distribučních kanálů,
- řízení dodávek a dodavatelů,
- znalost a chápání trhu, marketingové výzkumy,
- obchodní značka a její řízení, renomé podniku,
- obchodní a prodejní kompetence,
- umění vyjednávat,
- kompetence pro globální, mezinárodní fungování podniku,
- informační a znalostní management,
- vizionářství, specifické manažerské a vůdcovské schopnosti,
- technologická excelence, průkopnictví (Koráb a kol., 2007, s. 59).

1.4.5 Analýza rizik pomocí metody RIPRAN

Podnikání je neodmyslitelně spojeno s riziky, a proto by analýza rizik neměla v rámci podnikatelského plánu chybět. Analýza rizik pomáhá vedení organizace určit kroky a priority pro zvládání rizik a pro realizaci potřebných opatření (Smejkal a Rais, 2006, s. 81).

Níže přiblížím důležité pojmy, se kterými budu dále při analýze rizik metodou RIPRAN pracovat:

- **Hrozba** je síla, událost, aktivita nebo osoba, která může způsobit škodu a je příčinou scénáře,
- **Scénář** je děj, který nastane, pokud dojde k výskytu hrozby,

- **Dopad scénáře** lze definovat jako škodu, kterou způsobí uskutečnění daného scénáře,
- **Hodnotu rizika** vypočítáme jako součin pravděpodobnosti scénáře a hodnoty dopadu (Doležal a kol., 2012, s. 91; Smejkal a Rais, 2006, s. 82).

Analýza rizik podle metody RIPRAN se skládá podle Doležala a kol. (2012, s. 90) ze čtyř následujících kroků, které budou dále rozebrány:

1. Identifikace nebezpečí projektu,
2. Kvantifikace rizik projektu,
3. Reakce na rizika projektu,
4. Celkové posouzení rizik projektu.

Identifikace nebezpečí projektu

V rámci prvního kroku identifikujeme nebezpečí projektu sestavením tabulky, kterou můžete vidět na obrázku č. 5. Postupujeme tak, že k identifikovaným hrozbám hledáme možné scénáře nebo můžeme postupovat i opačným způsobem a k možným scénářům hledáme jejich příčinu (Doležal a kol., 2012, s. 90).

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období březen–duben.	Onemocní skoro 30 % zaměstnanců.	Předpokládáme počasí podle předpovědi jako v předchozím roce.
2.

Obrázek č. 5: Identifikace nebezpečí
(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 90)

Kvantifikace rizika

Výsledkem druhého kroku by mělo být rozšíření tabulky z kroku prvního o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika. Pro kvantifikaci rizik můžeme použít číselný nebo verbální způsob. Číselný způsob kvantifikace rizik spočívá v číselném vyjádření pravděpodobnosti výskytu scénáře a hodnoty rizika v penězích (Doležal a kol., 2012, s. 91 - 92). V rámci diplomové práce využiji pro kvantifikaci rizik verbální způsob, který je vysvětlen a rozepsán níže. Vzorovou tabulku rozšířenou o kvantifikaci rizik můžete vidět na obrázku č. 6.

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období březen–duben.	Onemocní skoro 30 % zaměstnanců.	50 %	Výpadek pracovní kapacity a zpoždění zakázky o 3 měsíce – penále 600 tis. Kč.	300 tis. Kč
2.

Obrázek č. 6: Kvantifikace rizika

(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 91)

Při využití slovní kvantifikace můžeme dle Doležala a kol. (2012, s. 91 - 92) rozdělit pravděpodobnost do následujících kategorií:

- Vysoká pravděpodobnost (VP) nad 33 %,
- Střední pravděpodobnost (SP) 10-33 %,
- Nízká pravděpodobnost (NP) pod 10 %,

a hodnoty dopadu verbálně kvantifikovat následovně:

- velký nepříznivý dopad (VD) – ohrožení cíle, ohrožení koncového termínu, překročení celkového rozpočtu, škoda více než 20 % z hodnoty rozpočtu projektu,
- střední nepříznivý dopad (SD) – škoda 0,51 % - 19,5 % z hodnoty rozpočtu,
- nízký nepříznivý dopad (ND) – škoda do 0,5 % z celkového rozpočtu, dopady vyžadující určité zásahy do plánu.

Výslednou verbální hodnotu rizika potom získáme pomocí vazební tabulky, kterou můžete vidět níže na obrázku č. 7 (Doležal a kol., 2012, s. 92).

	VD	SD	MD
VP	vysoká hodnota rizika VHR	vysoká hodnota rizika VHR	střední hodnota rizika SHR
SP	vysoká hodnota rizika VHR	střední hodnota rizika SHR	nízká hodnota rizika NHR
NP	střední hodnota rizika SHR	nízká hodnota rizika NHR	nízká hodnota rizika NHR

Obrázek č. 7: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika

(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 92)

Reakce na rizika projektu

V rámci třetího kroku analýzy rizik dle metody RIPRAN se sestavují opatření, jejichž cílem je snížit hodnotu rizika na přijatelnou úroveň (Doležal a kol., 2012, s. 93). Doporučená podoba výstupu je uvedena na obrázku č. 8.

Pořadové číslo rizika	Návrh na opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Předpokládané náklady • Termín realizace opatření • Osob. odpovědnost (vlastník rizika) 	Nová hodnota sníženého rizika
1.	očkování proti chřipce	<ul style="list-style-type: none"> • 20 000 Kč vakcína • očkování v lednu • dohodnuto s podnikovým lékařem – odsouhlaseno zaměstnanci na pracovních poradách 	výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy – nulová hodnota rizika
2.

Obrázek č. 8: Reakce na rizika projektu
(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 93)

Celkové posouzení rizik projektu

Posledním krokem je posouzení celkové hodnoty rizika. Náplní je vyhodnocení toho, jak moc je projekt rizikový a jestli je možné pokračovat v jeho realizaci bez zvláštních opatření (Doležal a kol., 2012, s. 93).

1.5 Analýza faktorů prostřednictvím SWOT matice

SWOT analýza nám pomáhá vytvořit shrnující přehled z analýz vnitřního a vnějšího prostředí, čímž získáme ucelené a podložené závěry. Na jedné straně zjistíme pomocí analýzy vnějšího prostředí firmy možné příležitosti a ohrožení podniku. Na druhé straně potom za pomoci analýzy vnitřního prostředí firmy zjistíme silné a slabé stránky zkoumaného podniku (Grasseová a kol., 2008, s. 18).

Doporučený postup pro realizaci SWOT analýzy podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 91 - 92) obsahuje tři následující kroky:

1. Nalezení a predikce hlavních změn v okolí podniku se zvýšeným zaměřením na hybné změnotvorné síly a klíčové faktory úspěchu. Přehled by měl obsahovat maximálně 8 bodů.
2. Určení silných a slabých stránek podniku včetně specifických předností na základě provedené analýzy vnitřního prostředí. Seznam by neměl přesáhnout 8 bodů.

3. Tvorba SWOT matice, která zahrnuje posouzení vzájemných vztahů jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a příležitostí a hrozeb na straně druhé. Grafické zobrazení SWOT matice můžete vidět na obrázku č. 9.

		FAKTORY K DOSAŽENÍ CÍLE	
		POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
PROSTŘEDÍ	INTERNÍ	SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
	VNĚJŠÍ	PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	HROZBY (Threats)

Obrázek č. 9: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: fucik.cz, ©2020)

1.5.1 Hodnocení SWOT matice

Pro hodnocení SWOT matice je k dispozici několik způsobů. V rámci diplomové práce budu hodnotit faktory vnějšího prostředí pomocí **matice EFE** a faktory vnitřního prostředí ohodnotím pomocí **matice IFE**.

Účelem matice EFE a IFE je vybrat z poznanych příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek takové faktory, které mají podstatný vliv na strategický záměr firmy. Doporučuje se, aby matice byla symetrická (např. šest příležitostí a šest hrozeb). Při zpracování matic postupujeme tak, že jednotlivým faktorům přiřazujeme váhu v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti, přičemž suma vah O, T a S, W se musí rovnat jedné. Dále faktorům přiřadíme stupeň vlivu na výchozí strategický záměr pomocí stupnice od 1 do 4 (1 = nízký (O, T), významná slabá stránka (W), 2 = střední (O, T), méně důležitá slabá stránka (W), 3 = nadprůměrný (O, T), méně důležitá silná stránka (S), 4 = nejvyšší (O, T), významná silná stránka (S)). Nakonec už zbývá jen provést součin váhy a stupně vlivu, čímž dostaneme hodnoty vypsaných faktorů (Fotr a kol., 2020, s. 63 - 67; Jakubíková, 2013, s. 131).

Příklad vzhledu výše popisované matice je uveden na další straně prostřednictvím obrázku č. 10.

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Příležitosti				
1.				
2.				
...				
Hrozby				
1.				
2.				
...				
Součty		1,00		Σ

Obrázek č. 10: Matice EFE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 131)

1.5.2 Volba strategie vstupu na trh

Na základě ohodnocené SWOT analýzy můžeme snadno určit vhodnou strategii podniku pomocí diagramu SWOT analýzy. Diagram se skládá ze čtyř kvadrantů, které představují různé kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami podniku. Takto sestavený diagram SWOT analýzy slouží nejen k porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku, ale také k určení jedné ze čtyř vzorových situací, na základě které můžeme následně zvolit vhodnou strategickou variantu pro náš podnik (Jakubíková, 2013, s. 129; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 92).

Diagram SWOT analýzy obsahuje následující čtyři strategie:

– **Strategie S-O**

Jedná se o nejlepší možnou variantu, kdy podnik disponuje několika příležitostmi a silnými stránkami. Tato strategie je agresivně růstově orientovaná. V rámci této strategie můžeme např. likvidovat konkurenci nebo pro růst firmy použít levnější cizí kapitál (Fotr a kol., 2020, s. 76; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 92),

– **Strategie S-T**

V rámci této strategie jsou silné stránky podniku vystaveny hrozbám. Z tohoto důvodu se v rámci této strategie podnik snaží přeměnit díky silným stránkám hrozby na příležitosti. Jedná se o diverzifikační strategii, kdy můžeme např. výpadky v objemu tržeb eliminovat snižováním provozních nákladů (Fotr a kol., 2020, s. 77; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 93),

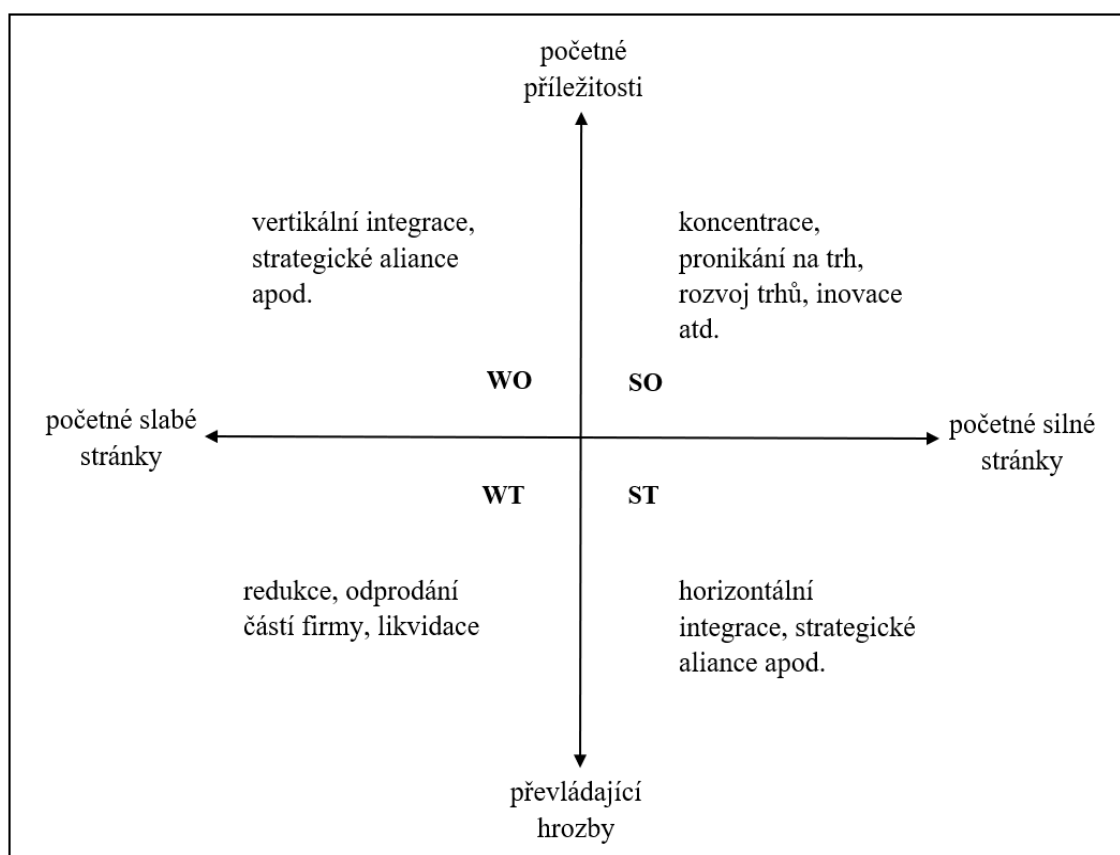
– **Strategie W-O**

Situace podniku v takovém případě je, že má sice na trhu mnoho příležitostí, ale zároveň čelí velkému množství svých slabých stránek. Podnik by měl k překonání slabých stránek klást důraz na maximalizaci příležitostí. Podnik může např. usilovat o zvýšení objemu tržeb na nových tržních segmentech nebo použít strategii Joint Venture (Fotr a kol., 2020, s. 76; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 93),

– **Strategie W-T**

Jedná se o nejhorší variantu, kdy převažují slabé stránky podniku a zároveň i hrozby z okolí. Podnik by měl zaujímat obrannou strategii tím, že minimalizuje své slabé stránky i okolní hrozby. Náplní této strategie může být např. přijetí krizového řízení plnění plánu nebo udržení stávající ceny produktu sledováním a řízením kvality (Fotr a kol., 2020, s. 77; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 93).

Výše popisovaný diagram SWOT analýzy s jednotlivými strategiemi můžete vidět níže na obrázku č. 11.



Obrázek č. 11: Diagram SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 130)

Pro začínající malé firmy je podle Vebera a Srpové (2012, s. 197 - 199) nejvhodnější kombinace následujících dvou strategií:

- **Koncentrace na vybraný tržní segment**

Tato strategie představuje zaměření podniku na úzce a přesně vybrané segmenty, které jsou pro velké firmy nezajímavé a neefektivní. Tímto malé firmy vyplňují vzniklé mezery na trhu.

- **Diferenciace**

V rámci strategie diferenciaci se klade důraz na kvalitu, která by měla být zkoumána z pohledu zákazníka a ne podnikatele. Může se jednat například o jakýkoliv prvek marketingového mixu či o co nejlepší komplexní péči o zákazníka s cílem odlišit se od konkurence.

1.6 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemným dokumentem, který popisuje podstatné vnitřní a vnější okolnosti, které souvisejí s podnikatelskou činností dané osoby. Vypracování podnikatelského plánu před zahájením podnikání slouží k ověření reálnosti záměrů podnikatele. Během sestavování podnikatelského plánu si podnikatel odpoví na tři zásadní otázky: kde jsem, kam směřuji a jak svého cíle dosáhnout (Srpová, 2007, s. 11). Užitek z podnikatelského plánu mají především majitelé, kteří pomocí podnikatelského plánu plánují budoucnost a mohou ho použít také např. k řízení růstu podniku a plánování změn. Dále jsou na podnikatelském plánu zainteresováni manažeři a potencionální investoři, a to jak rizikovní investoři, tak i bankéři, kteří úvěrují podnik (Koráb a kol., 2007, s. 21-22).

Podle Staňkové (2007, s. 99) slouží podnikatelský plán pro:

- interní účely:
 - provádění analýz a integraci získaných informací z těchto analýz pro definování podnikové vize a cílů,
 - souhrnný dokument obsahující veškeré důležité informace, kterým se může podnik prezentovat,
 - prostředek realizace budoucích změn,
 - podklad pro posouzení smysluplnosti investičních akcí.

- externí účely:
 - hledání poskytovatele kapitálu či zájemce o koupi firmy.

Rozmanitost firem v dnešní době je obrovská, a proto neexistuje pevně daná struktura podnikatelského plánu (Veber a Srpová, 2011, s. 98). Koráb a kol. uvádí tuto **strukturu podnikatelského plánu** pro zakládání nového podniku (2007, s. 73): titulní strana, exekutivní souhrn, popis podniku, externí prostředí, marketingový plán, operační plán, personální zdroje, finanční plán, hodnocení rizik, přílohy.

Tabulka č. 1 zobrazuje upravenou strukturu podnikatelského plánu, která bude využita v rámci této diplomové práce. V pravém sloupci jsou vypsány oblasti diplomové práce, ve kterých jednotlivé části podnikatelského plánu budou umístěny. Pro svoji akademickou povahu nebudou některé sekce podnikatelského plánu součástí návrhové části diplomové práce.

Tabulka č. 1: Struktura podnikatelského plánu v rámci DP

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Koráb, 2007, s. 73)

STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU V RÁMCI DP	
STRUKTURA S OHLEDEM NA AKADEMICKOU POVAHU PRÁCE	ČÁST DP
Titulní strana	Titulní list DP
Analýza podnikatelského prostředí	Analytická část
Popis podniku a volba vhodné strategie	Návrhová část
Obchodní model Lean Canvas	Návrhová část
Marketingový plán	Návrhová část
Plán výroby a provozu	Návrhová část
Finanční plán	Návrhová část
Operační plán	Návrhová část
Zhodnocení rizik	Návrhová část
Exekutivní souhrn	Závěr DP
Přílohy	Přílohy DP

Jednotlivé části podnikatelského plánu, které jsou uvedeny v tabulce č. 1, budou dále detailněji popsány.

Titulní strana

Jedná se o krátký výklad obsahu podnikatelského plánu. Titulní strana by měla zahrnovat základní údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, popis podniku atd (Koráb a kol., 2007, s. 36). Doporučuje se také na titulní list uvést, že informace obsažené v rámci dokumentu jsou důvěrné a žádná část nesmí být dále používána bez souhlasu autora (Srpová, 2011, s. 15).

Vzhledem k akademické povaze práce není titulní strana součástí návrhové části diplomové práce.

Analýza podnikatelského prostředí

Tato část zahrnuje především analýzu konkurenčního prostředí, odvětví, makroprostředí a zákazníků na základě provedení segmentace trhu (Koráb a kol., 2007, s. 36-37).

Analýzou okolí podniku se zabývám podrobněji v kapitole 1.4 a bude součástí analytické části diplomové práce.

Popis podniku a volba vhodné strategie

Obsahem popisu podniku a volby vhodné strategie je detailní popis podniku zahrnující také poslání, vizi, strategii podniku, cíle a plánované cesty k jejich dosažení (Veber a Srpová, 2011, s. 99).

Klíčovými prvky popisu podniku jsou:

- výrobky/služby,
- umístění podniku a jeho velikost,
- organizační schéma,
- seznam technického vybavení a kancelářského zařízení,
- znalosti a praxe podnikatele (Koráb a kol., 2007, s. 37).

Obchodní model Lean Canvas

Tento strategický nástroj vhodný pro nově zakládané podniky je blíže popsán výše v kapitole 1.3.

Obchodní model bude již verifikován na základě analýzy podnikatelského prostředí a zohledňuje vybranou strategii vstupu na trh. Dále je model rozpracován do dílčích částí podnikatelského plánu.

Marketingový plán

Na úspěchu firmy se podílí ve velké míře marketing a prodej. Marketingová strategie je tedy pro podnik důležitá, a proto uvedu okruhy problémů, které marketingová strategie řeší:

- **volba cílového trhu**, kterou provádíme na základě segmentace trhu a při výběru segmentu zvažujeme jeho velikost a kupní sílu,
- **určení tržní pozice produktu** pomocí určení konkurenčních výhod a jejich propagací,
- **rozhodnutí o marketingovém mixu:**
 - produktová strategie - popis atraktivnosti produktu pro zákazníky a jeho odlišností od konkurence,
 - cenová strategie - jak bude stanovena cena vzhledem ke konkurenci,
 - distribuční strategie - způsob, jakým bude realizována distribuce,
 - reklamní strategie - jaká média a druhy propagace využijeme (Srpová, 2011, s. 22 - 23; Staňková, 2007, s. 101).

Plán výroby a provozu

Pokud je výroba neodmyslitelnou součástí naší podnikatelské myšlenky, tak je vhodné vytvořit samostatnou kapitolu Výrobní plán v rámci podnikatelského plánu (Koráb a kol., 2007, s. 85). V rámci výrobního a provozního plánu je dobré podle Vebera a Srpové (2012, s. 102) uvést:

- výrobní postupy,
- stroje a zařízení,
- výrobní kapacity,
- materiálové a surovinové zabezpečení,
- prostorové umístění výroby,
- popis toho, jak výroba přispívá k úspěchu firmy.

Organizační plán

Pro začínající a menší firmy je dostačující jen u každé z kapitol na závěr uvést řešení personálních otázek. Pokud se jedná o mikrofirmu, postačí uvést informace o vlastnících, jejich kvalifikacích a zkušenostech do části Popis podnikání. V případě samostatné

kapitoly by tato část měla obsahovat přehled počtu a kvalifikace pracovníků, jejich pravomoci a odpovědnosti. Abychom mohli tento přehled zpracovat, musíme nejdříve mít zpracovaný plán činností a úkolů. Na závěr můžeme také připojit tabulku s výhledem, kolik osob bude na konci každého roku v jednotlivých oblastech zaměstnáno včetně hrubých mezd (Koráb a kol., 2007, s. 87; Veber a Srpová, 2011, s. 103; Šafrová Drášilová, 2019, s. 59).

Finanční plán

Finanční plány převádí podnikatelské záměry do finanční podoby a prokazuje jejich reálnost. Výstupy uvádíme nejlépe v tabulkové formě, které doplníme krátkým komentářem. Minimální plánovací období je do doby vykázání zisku (Veber a Srpová, 2011, s. 104).

Finanční plán podle Staňkové (2007, s. 101 - 102) zahrnuje:

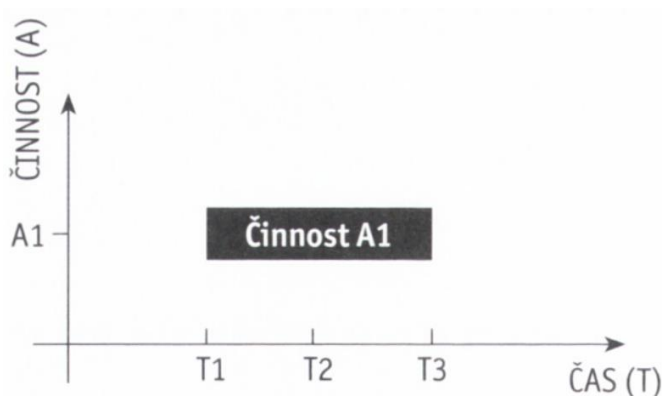
- **tržby** z obchodní činnosti a jejich vývoj ve 2 - 3 letech,
- **počáteční provozní prostředky** (např. nákup surovin, spotřeba energií),
- **výdaje** na pořízení aktiv,
- **cash flow** a jeho vývoj v čase a struktuře vzhledem k tržbám a pracovnímu kapitálu,
- **předběžný výkaz výnosů a nákladů**,
- **propočet základních poměrových ukazatelů** a jejich porovnání s hodnotami v daném oboru,
- **výpočet bodu zvratu**,
- **plán financování** podle jednotlivých zdrojů:
 - potřeba kapitálu z cizích zdrojů,
 - druh úvěru a volba finanční instituce,
 - časový plán přijetí půjčky (výpočet RPSN),
 - splatnost a její dopad na cash flow.

Operační plán

Operačním plánem je myšleno projektové zpracování (např. Ganttův diagram, síťový graf, PERT) realizace podnikatelského plánu a vzniká v případě malého podniku na základě rozpracování marketingové strategie.

V rámci diplomové práce bude použit **Ganttův diagram**, který si můžeme představit jako horizontální úsečkový graf. Jeho smyslem je zobrazení vztahu mezi činnostmi a časem viz. obrázek č. 12. Činnosti mají být řazeny shora dolů podle toho, jak budou uskutečněny a dále platí, že každá činnost představuje samostatný pruh, jehož velikost odpovídá potřebnému času pro jeho zpracování. Plánovat projekt můžeme:

- odpředu (začátek plánování ve stanovenou chvíli pro první činnost projektu),
- odzadu (začátek plánování v potřebnou chvíli pro konec projektu) (Štefánek, 2011, s. 114 - 116).



Obrázek č. 12: Ganttův diagram
(Zdroj: Štefánek, 2011, s. 114)

Hodnocení rizik

Rizika jsou součástí každého podnikání, a proto by analýza rizik neměla chybět v žádném podnikatelském plánu (Koráb a kol., 2007, s. 89). V rámci diplomové práce bude využita pro analýzu rizik metoda RIPRAN, která je popsána v kapitole 1.4.5.

Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn by měl být krátkou verzí podnikatelského plánu a měl by zaujmout investory. Jde o jakousi písemnou prezentaci na jedné či dvou stranách. Obsahem exekutivního souhrnu by mělo být uvedení o jaký typ investice jde a kolik peněz potřebujeme (CzechInvest, 2005, s. 51).

Podle Korába a kol. (2007, s. 75) by měl exekutivní souhrn obsahovat popis:

- zakladatele/manažera a dalších klíčových osob spolu s přesvědčivými důvody, proč bude záměr úspěšně uskutečněn,
- produktů a služeb, kde zdůrazňujeme, čím jsou jedinečné a atraktivní,

- trhu spolu s popisem atraktivní tržní příležitosti,
- silných stránek v rámci zakládaného podniku,
- strategie, která by měla podnik dovést k úspěchu,
- klíčových finančních dat v tabulkové formě,
- potřebných finančních zdrojů a jak budou spotřebovávány.

S ohledem na akademickou povahu práce je exekutivní souhrn závěrem v rámci diplomové práce.

Přílohy

Může se jednat o přílohy požadované investory, ale můžeme i sami přiložit např. výpis z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností podniku, fotografie produktů, výsledky průzkumů trhu, výkazy nebo získané certifikáty (Staňková, 2007, s. 103; Veber a Srpová, 2011, s. 105).

Přílohy s ohledem na akademickou povahu práce jsou etablovány až ke konci diplomové práce a nejsou součástí návrhů.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Kapitola začíná zachycením prvotní podnikatelské myšlenky pomocí obchodního modelu Lean Canvas. Tato myšlenka je dále validována prostřednictvím vybraných analyticko-výzkumných metod. Konkrétně se jedná o výzkum u potencionálních zákazníků, analýzu obecného prostředí pomocí metody SLEPTE, analýzu tržní atraktivity prostřednictvím Porterova modelu pěti sil a analýzu vlastních zdrojů a schopností. Výstupy ze zmiňovaného výzkumu a jednotlivých analýz budou na závěr shrnuty skrze SWOT analýzu.

2.1 Business model Lean Canvas

Obrázek č. 13 představuje zachycení prvotní podnikatelské myšlenky, která je rozpracována do devíti sekcí obchodního modelu Lean Canvas. Tento model bude dále ověřován pomocí vybraných analyticko-výzkumných metod a jeho konečná verze bude uvedena v návrhové části diplomové práce.

PROBLÉM <ul style="list-style-type: none"> • lidské alergie • psí alergie • životní prostředí 	ŘEŠENÍ <p>Výroba psích vodítek a obojků s využitím přírodních materiálů a komponent, které lze znovu využít či recyklovat.</p>	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY <p>Ekologické a zdravotně nezávadné psí doplňky pro psy.</p>	NEZKOPÍROVATELNÁ VÝHODA	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY <p>Majitelé psů ve věku od 16 do 35 let řešící alergie nebo/a zajímaví se o životní prostředí.</p>
EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY <ul style="list-style-type: none"> • doktoři/veterináři • nákup bio a eco produktů 	KLÍČOVÉ METRIKY <ul style="list-style-type: none"> • počet návštěv e-shopu • počet objednávek za měsíc • tržby • opakovaný nákup • recenze 	KONCEPČNÍ ÚDERNÉ SDĚLENÍ <ul style="list-style-type: none"> • Užij si bezstarostné společné chvíle se svým mazlíčkem. • Šetné k Vám i přírodě. 	KANÁLY <ul style="list-style-type: none"> • e-shop • sociální sítě • přátelé 	PRVOTNÍ UŽIVATELE <ul style="list-style-type: none"> • majitelé psů v Brně a okolí • skupiny na sociálních sítích se zaměřením na psy/životní prostředí
STRUKTURA NÁKLADŮ <ul style="list-style-type: none"> • čas • e-shop • materiál na výrobu prototypů 			TOKY PŘÍJMŮ <p>Předpokládaná prodejní cena psích obojků a vodítek se pohybuje přibližně v rozmezí od 400 Kč do 900 Kč</p>	

Obrázek č. 13: Zachycení prvotní podnikatelské myšlenky v modelu Lean Canvas
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí při vyplňování obchodního modelu Lean Canvas a stručný popis obsahu jednotlivých polí:

1. Problém

Imunolog Martin Nouza uvedl v rozhovoru, že alergií na celém světě přibývá. Za sto let bude podle prognóz trpět alergiemi každý druhý člověk. Příčinou je znečištěné životní prostředí, s čímž souvisí i čím dál vyšší produkce chemicky upravovaných produktů (Ježek, 2018). Alergickou reakci může vyvolat celá řada faktorů. Mezi ně patří i textilní barviva nebo složky upravující kvalitu a funkčnost textilu. Při alergiích je vhodné nedráždit již postižený imunitní systém dalšími potencionálními alergeny (Růženka, 2019). Kontaktní alergií a dalšími kategoriemi alergií trpí také psi a počet psích alergiků stále roste stejně jako u lidí (Vše pro zvíře, 2021). Mezi problémy k řešení, které se týkají zákaznického segmentu popsaného níže, patří tedy především péče o životní prostředí, lidské a psí alergie.

2. Zákaznické segmenty

Podle alergologa Ondřeje Rybníčka se alergie vyskytují častěji u dětí a dospívajících než u starších lidí, ve stáří alergických projevů spíše ubývá (Lankašová, 2018). Lidé narození po roce 1989 se podle výzkumu zajímají o životní prostředí. Sedmdesát procent respondentů věří, že svět spěje k ekologické katastrofě, pokud lidé nezmění svůj přístup. Do výzkumu se zapojilo přes tisíc lidí ve věku od 18 do 30 let s různým vzděláním a ze všech krajů České republiky (Chlubná, 2019). Jako zákaznický segment byli určeni majitelé psů ve věku od 16 do 35 let řešící alergie a/nebo mající zájem o životní prostředí.

3. Návrh jedinečné hodnoty

Produkt se liší tím, že se jeho výroba zaměřuje na přírodní materiály, které jsou šetrné ke zdraví i přírodě.

4. Řešení

Přírodní nechemizované materiály, které nedráždí imunitní systém zvířete či člověka, pomáhají řešit problémy alergiků a zároveň je výroba i šetrná k životnímu prostředí. Psí doplňky by měly být vyráběny právě z takovýchto materiálů a komponent, které lze snadno recyklovat či znovu využít.

5. Kanály

Mezi cesty k zákazníkům bude z počátku patřit šíření mezi přáteli, sociální sítě a spuštěný e-shop, skrze který bude zprostředkováván prodej psích doplňků.

6. Toky příjmů

Psí doplňky budou vyráběny na míru, prodejní cena se tudíž bude lišit v závislosti na množství spotřebovaného materiálu. Prodejní cena by měla přesahovat jednicové náklady a bude stanovena s ohledem na celkovou strategii podniku a analyzovanou konkurenci. Prodejní cena se odhaduje na 400 - 900 Kč/ks.

7. Struktura nákladů

Mezi náklady k rozběhu podnikání patří čas věnovaný k sestavení funkčního obchodního modelu, vytvoření e-shopu a nákup materiálu na výrobu prototypů.

8. Klíčové metriky

Pro měření výkonnosti podniku bylo vybráno pět klíčových ukazatelů: počet návštěv e-shopu, počet objednávek za měsíc, tržby, opakovaný nákup a recenze.

9. Nezkopírovatelná výhoda

Toto pole zůstává zatím prázdné. Určení nezkopírovatelné výhody si v tomto případě vyžádá delší dobu a bude doplněno později.

2.2 Marketingový výzkum u potencionálních zákazníků

Na základě interakcí s potencionálními zákazníky budou získány jejich postoje k dané problematice. Získaná data budou analyzována a výsledky výzkumu poslouží k validaci obchodního modelu a nastavení marketingového mixu.

2.2.1 Metodologie a cíle výzkumu

Centrální výzkumná otázka: Jaké jsou postoje potencionálních zákazníků v oblasti problémů, kterým čelí s alergií či ochranou životního prostředí a jaké jsou jejich preference v dané oblasti včetně alternativních řešení?

Cíle výzkumu:

1. Na základě provedeného průzkumu validovat obchodní model.
2. Provedením průzkumu získat dílčí výstup pro sestavení marketingové strategie.

Pro zpracování primárního výzkumu byl zvolen kvalitativní přístup. Sběr dat probíhal pomocí individuálních strukturovaných rozhovorů od 04.03.2021 do 28.03.2021 metodou snowball sampling. Na základě nařízení vlády o omezení volného pohybu osob z důvodu epidemie COVID-19 v České republice byly rozhovory uskutečňovány online formou

přes platformu Skype. Pořadí a znění otázek je k dispozici v příloze č. 1. Otázky byly sestaveny tak, aby na jejich základě bylo možné zjistit informace spadající do oblastí modelu Lean Canvas (problém, alternativy, zákaznické segmenty, řešení) a marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace).

Struktura vzorku byla předem určena zákaznickým segmentem uvedeným při zachycování prvotní podnikatelské myšlenky do obchodního modelu Lean Canvas. Pro zajištění rovnoměrnosti byl vzorek rozdělen do skupin podle různých parametrů vyplývajících ze zákaznického segmentu. Toto rozdělení můžete vidět v tabulce č. 2. Platí, že každá ze zkoumaných osob musí vlastnit psa a zároveň řešit alergie nebo/a mít zájem o životní prostředí. Jelikož bude prodej psích doplňků uskutečňován přes e-shop, bylo vynaloženo úsilí do výzkumu zahrnout osoby bydlící v různých částech České republiky, kterou jsem pro účely výzkumu rozdělila na dvě oblasti. Rozdělení ČR do oblastí je specifikováno níže. Dále platí, že v rámci jedné skupiny nesmí být obě osoby ze stejného kraje.

Tabulka č. 2: Struktura vzorku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZKOUMANÝ ZÁKAZNICKÝ SEGMENT Majitelé psů ve věku od 16 do 35 let řešící alergie nebo/a mající zájem o životní prostředí				
Skupina č.	Pohlaví	Věk	Oblast ČR	Počet osob
1	Muž	16 - 25 let	1	2
2	Muž	26 - 35 let	1	2
3	Žena	16 - 25 let	1	2
4	Žena	26 - 35 let	1	2
5	Muž	16 - 25 let	2	2
6	Muž	26 - 35 let	2	2
7	Žena	16 - 25 let	2	2
8	Žena	26 - 35 let	2	2

Obrázek č. 14 představuje rozdělení mapy ČR do dvou oblastí pro zajištění rozmanitosti účastníků v rámci výzkumu.

Popis jednotlivých oblastí:

- **Oblast 1**
 - složení: Praha, Středočeský, Jihočeský, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký a Liberecký kraj
 - celkový počet obyvatel k 30.9.2020: 5 519 214 (ČSÚ, 2021)
- **Oblast 2**
 - složení: Královéhradecký, Pardubický, Olomoucký, Jihomoravský, Zlínský, Moravskoslezský kraj a Vysočina
 - celkový počet obyvatel k 30.9.2020: 5 188 625 (ČSÚ, 2021)



Obrázek č. 14: Rozdělení mapy ČR do oblastí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.2 Analýza dat a výsledky výzkumu

Data byly rozděleny do skupin dle problému, který účastníci během rozhovoru sdělili. Vznikly tak tři zákaznické segmenty:

- majitelé psů ve věku od 16 do 35 let řešící lidské alergie,
- majitelé psů ve věku od 16 do 35 let řešící psí alergie,
- majitelé psů ve věku od 16 do 35 let se zájmem o životní prostředí.

Účastníci výzkumu řešící lidské alergie

V rámci tohoto zákaznického segmentu se do výzkumu zapojilo 7 osob. V oblasti **problému a alternativ** potencionální zákazníci popisovali své alergie a současné řešení svého problému. V odpovědích se objevovala alergie na kov, chemické látky a běžně dostupný textil. Většina z nich nevěděla přesně specifikovat, které látky jim způsobují alergické reakce. Z výzkumu dále vyplynulo, že účastníci řeší nejčastěji svůj problém vyhýbáním se potencionálním alergenům, používáním flexi vodítek, nošením oblečení z přírodních materiálů a užíváním léků. 5 ze 7 účastníků uvedlo, že v oblasti psích doplňků svůj problém dosud neřešili.

„Mám alergii na kov, takže se mu snažím vyhnout, ale nijak zvlášť to neřeším. Nikde jsem s tím nebyl, takže nevím, na který přesně.“ (Účastník č. 3)

„Ano, trpím na nesnášenlivost chemických látek. Kupuji hlavně bavlněné oblečení. V oblasti vodítek jsem toto neřešil, mám s tím problém občas jen v létě při dlouhých procházkách. Nevypozoroval jsem přesně, které složky mi vadí.“ (Účastník č. 12)

„Když mám ekzém na rukou, tak mi vodítko dráždí kůži. Namažu si před tím vždy ruce krémem od doktorky.“ (Účastník č. 14)

K oblasti **řešení** se pojí soubor otázek č. 4. Po představení podnikatelské myšlenky účastníci reagovali převážně kladně, ale neprojevovali zájem o produkt.

„Alergie se mi projevuje až po delším kontaktu s kovem, takže asi nepotřebuju přímo takové vodítko nebo obojek. Navíc nakupuji flexi vodítka. Jiné, než navijecí bych nechtěl.“ (Účastník č. 3)

„Dává to smysl a jsme rádi, že můj pes nemá takové problémy. Je to nápad, který může být užitečný.“ (Účastník č. 12)

V rámci **produktu** účastníci v tomto zákaznickém segmentu hovořili převážně o psích vodítkách. Mezi nejdůležitější atributy patří:

- psí vodítka – odolnost vůči vnějším vlivům, možnost měnit délku,
- psí obojky – možnost měnit délku, zacvakávací přezka.

Pro účastníky je z marketingového pojetí produktu cena zhruba stejně důležitá jako kvalita a většině účastníků přijde design jako druhořadý.

V oblasti **distribuce** bylo zjištěno, že účastníci nakupují psí vodítka a obojky zhruba 1x za rok především v chovatelských potřebách, ale i on-line. Nakupování psích doplňků přes e-shop si umí představit většina z nich, ale požadují podrobné informace k produktu.

„Více než přijatelné. Nakupuji přes e-shopy skoro každý den, zvlášť teď při Covidu a u něčeho mi to teda vadí, ale s tím nákupem vodítka a obojku pro Cindy jsem byl spokojený.“ (Účastník č. 1)

„Ještě jsem to nedělal, ale představit si to v téhle době umím.“ (Účastník č. 3)

„Jsem radši když to vidím na vlastní oči a můžu se na místě přímo poradit, protože e-shopy nemají někdy zpracovány všechny informace a foto produktu ze všech stran.“ (Účastník č. 7)

V oblasti **propagace** účastníci výzkumu uváděli jako vyhledávací a komunikační cesty využívané pro výběr a nákup psích doplňků:

1. internetové vyhledávače,
2. chovatelské potřeby,
3. sociální sítě.

„Hledám přes internet... Hmmm nakupuji ale v chovatelské potřebách, když tam zrovna jsem.“ (Účastník č. 5)

„Dříve chovatelské potřeby, teď hledám spíš přes internet, co kde nabízejí a pak si pro to zajedu.“ (Účastník č. 14)

V rámci oblasti **ceny** dle testu citlivosti vyšlo optimální cenové rozpětí pro psí vodítka od 339 do 429 Kč a pro psí obojky v rozmezí od 279 do 399 Kč.

Účastníci výzkumu řešící psí alergie

V rámci tohoto zákaznického segmentu se do výzkumu zapojilo 5 osob. V oblasti **problému a alternativ** potencionální zákazníci popisovali alergie svých psích domácích mazlíčků a současné řešení tohoto problému. U psích alergií nebyli schopni účastníci převážně ani obecněji sdělit, na co je jejich pes alergický. Pouze jeden z účastníků uvedl, že je jeho pes alergický na kov. Z provedených rozhovorů vyplynulo, že účastníci nejčastěji řeší psí alergie medikací, vyhýbáním se potencionálním alergenům, vybíráním přírodních materiálů či si psí doplňky vlastnoručně upravují. Na rozdíl od majitelů psů

řešících lidské alergie, kde účastníci výzkumu své alergie příliš neřešili, zvláště ve spojení se psími doplňky, všichni účastníci z tohoto zákaznického segmentu tento problém dlouhodoběji řeší.

„Začal jsem vyhledávat věci, které jsou přírodní a nevyvolávají alergické reakce. Takže nakupuji a zkoušíme různé věci, většina už je vyhovující. Chodíme často k veterináři a bere prášky.“ (Účastník č. 4)

„Nevím přesně na co Jackie trpí. Má hypoalergenní dietu, ale i přes to se u ní objevuje kopřivka. Bere kortikoidy a omývám jí packy po procházce.“ (Účastník č. 9)

„Ano, má kontaktní alergii po obojku i jinde na těle a má zarudlé packy. Nevíme, z čeho přesně to je. Zkoušeli jsme různé věci, ale stejně se to jednou za čas objeví. Jezdíme k veterináři, když to přijde a dostane injekci.“ (Účastník č. 13)

Po představení podnikatelské myšlenky, v rámci oblasti **řešení**, reagovali všichni účastníci kladně.

„Když jsme hledali něco takového, tak jsme na nic moc nenarazili. Pro psy s těmito problémy by to bylo super. Líbí se mi ohled na životní prostředí.“ (Účastník č. 2)

„Líbí se mi, protože výrobci na takovéto věci moc nehledí. Z hlediska hypoalergenních krmiv je už na výběr dost, ale na jiné alergie se zapomíná.“ (Účastník č. 15)

V rámci **produktu** účastníci v tomto zákaznickém segmentu hovořili převážně o psích obojcích. Mezi nejdůležitější atributy patří:

- psí vodítka – odolnost vůči vnějším vlivům, možnost měnit délku,
- psí obojky – materiál, možnost měnit délku.

Pro účastníky je z marketingového pojetí produktu důležitější kvalita než cena a většině účastníků přijde design jako druhořadý.

V oblasti **distribuce** bylo zjištěno, že účastníci nakupují psí vodítka a obojky zhruba 1x-2x za rok především on-line, jinak v chovatelských potřebách. Pro provedení nákupu psích doplňků přes e-shop požadují účastníci podrobné informace k produktu.

„Nejčastěji přes internet, jinak v chovatelských potřebách. Než jsme přišly na tento způsob, tak jsme obojky nakupovali často, ale teď asi tak 1x-2x za rok. Stejně tak vodítko.“ (Účastník č. 4)

„Obojky už teď nevyměňujeme tak často. Tento má tak rok. Vodítka kupujeme častěji, asi tak dvakrát za rok.“ (Účastník č. 13)

V oblasti **propagace** účastníci výzkumu uváděli jako vyhledávací a komunikační cesty využívané pro výběr a nákup psích doplňků:

1. internetové vyhledávače,
2. sociální sítě,
3. doporučení známých,
4. chovatelské potřeby.

„Přes známé a internet. A taky různé diskuze na sociálních sítích.“ (Účastník č. 4)

„Dávám hodně na doporučení ostatních, a to platí i pro ostatní věci. Jinak klasicky vyhledávám na internetu a když jsem v obchodě, tak se porozhlídnu, co tam mají.“ (Účastník č. 14)

V rámci oblasti **ceny** dle testu citlivosti vyšlo optimální cenové rozpětí pro psí vodítka od 489 do 669 Kč a pro psí obojky v rozmezí od 489 do 729 Kč.

Účastníci výzkumu se zájmem o životní prostředí

V rámci tohoto zákaznického segmentu se do výzkumu zapojilo 7 osob. Jedná se buď o osoby, které sice neřeší alergie, ale vlastní psa a mají značný zájem o životní prostředí nebo o osoby, které řeší alergie a zároveň vykazovaly i velký zájem o životní prostředí. Do analýzy nebyly zahrnuty data osob, které vykazovaly zájem o životní prostředí pouze okrajově.

V oblasti **problému a alternativ** potencionální zákazníci popisovali, zda nakupují bio či ekologicky šetrné výrobky a co je k tomu vede. Všichni zastávají stejný názor, že současná lidská činnost ničí planetu, na které žijeme.

„Vše, co nakupuji se snažím prověřit. Snažím se snižovat svoji produkci odpadu, přestala jsem jíst maso a nakupuji věci především bez chemikálií. Nechci více zatěžovat planetu a dokud budou lidé lhostejní k tomu co kupují, tak firmy budou dále produkovat škodlivé výrobky.“ (Účastník č. 6)

„Ano, kupuji vše přírodní, bio a ekologické. Zajímá mě původ a složení věcí. Už od mala jsem se zajímala o takové věci. Lidé si neuvědomují, co způsobují tím, co nakupují. Chci,

aby tady byla planeta pro moje děti a jejich další děti.“ (Účastník č. 8)

Po představení podnikatelské myšlenky, v rámci oblasti **řešení**, reagovala většina účastníků kladně.

„Každý takovýto projekt má smysl. Líbí se mi ekologická stránka i ta zdravotní. Rád podporuji domácí výrobce, kteří hledí na životní prostředí.“ (Účastník č. 11)

„Mám ráda tyto ekologické projekty, navíc řeší i zdravotní důsledky masové výroby lidí, kterým jde spíš o zisk než o zdraví.“ (Účastník č. 16)

V rámci **produktu** se účastníci vyjadřovali k tomu, co je pro ně při výběru psích vodítek a obojků důležité. Mezi nejdůležitější atributy patří:

- psí vodítka – odolnost vůči vnějším vlivům, složení, možnost měnit délku,
- psí obojky – složení, odolnost vůči vnějším vlivům, možnost měnit délku.

Pro účastníky je z marketingového pojetí produktu důležitější kvalita než cena a většině z nich přijde design jako druhořadý.

V oblasti **distribuce** bylo zjištěno, že účastníci nakupují psí obojky zhruba 1x za 2 roky a psí vodítka zhruba 1x za rok. Nebyl zde žádný výrazný rozdíl, zda účastníci výzkumu nakupují spíše v chovatelských potřebách či on-line. Nákup psích obojků a vodítek přes e-shop přijde většině jako přijatelný způsob, ale očekávají podrobné informace o produktu.

„Obojek má tuším druhý a vodítek bylo víc. Některé jsem dostala darem, jinak hledám na internetu ekologické produkty.“ (Účastník č. 6)

„Hmmm nad tím jsem nikdy nepřemýšlela. Vodítko asi tak jednou za rok a obojky méně často? Ano, je to přijatelné, jsem zvyklá v dnešní době nakupovat přes e-shopy.“ (Účastník č. 8)

V oblasti **propagace** účastníci výzkumu uváděli jako vyhledávací a komunikační cesty využívané pro výběr a nákup psích doplňků:

1. internetové vyhledávače,
2. sociální sítě,
3. doporučení v rámci komunity,
4. chovatelské potřeby.

„Hledám hlavně přes internet. Procházím diskuze na sociálních sítích, kde lidé do eko skupin vkládají různé doporučení. V chovatelských potřebách mají sice například hračky spoustu nálepek, ale složení je pro mě stále nevyhovující.“ (Účastník č. 6)

„Většinu ekologicky vyráběných produktů tohoto typu je možné najít pouze online. Takže hlavně internet, diskuze na facebooku... a taky doporučení od kamarádů se stejným zájmem o ekologii.“ (Účastník č. 11)

V rámci oblasti **ceny** dle testu citlivosti vyšlo optimální cenové rozpětí pro psí vodítka od 489 do 550 Kč a pro psí obojky v rozmezí od 489 do 550 Kč.

2.2.3 Dílčí zhodnocení výsledků průzkumu

Do výzkumu se zapojilo celkem 16 osob z různých částí ČR. Účastníci výzkumu byli přiřazeni k jednomu ze tří zákaznických segmentů, jelikož každý z nich, jak se i potvrdilo, vykazuje odlišné potřeby a názory. Z provedeného výzkumu celkově vyplynulo, že za nezletilé osoby nakupují psí vodítka a obojky jejich zákonní zástupci, a že alergie vedou osoby k zájmu o ekologické a zdravotně nezávadné produkty. Celkový přehled výsledků výzkumu můžete vidět v tabulce č. 3, která představuje stručný souhrn důležitých zjištění v rámci zákaznických segmentů a zkoumaných oblastí.

Na základě provedeného výzkumu byl zákaznický segment **Majitelé psů od 16 do 35 let řešící lidské alergie** vyhodnocen jako neživotaschopný. Ukázalo se, že v oblasti psích doplňků převážně lidé s alergií neřeší tento problém a představený produkt jim přijde spíše nepotřebný. Dále také z výzkumu vyplynulo, že tento zákaznický segment nakupuje psí vodítka a obojky více v chovatelských potřebách než on-line a optimální cenové rozpětí je příliš nízké.

Další dva zákaznické segmenty, **Majitelé psů od 16 do 35 let řešící psí alergie** a **Majitelé psů od 16 do 35 let se zájmem o životní prostředí**, byly vyhodnoceny jako životaschopné. Obě skupiny vykazovaly zájem o představený produkt a potvrdilo se, že v oblasti psích doplňků předpokládaný problém řeší. Tyto zákaznické segmenty jsou více zvyklé nakupovat psí doplňky přes e-shopy, je pro ně však důležité, aby k produktu byly uvedeny podrobné informace. Zjištěné optimální cenové rozpětí je vyhovující a u majitelů psů od 16 do 35 let řešící psí alergie se nejen na základě cenového rozpětí potvrdilo, že je pro ně kvalita důležitější než cena.

Tabulka č. 3: Shrnující protokol výstupů z výzkumu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Segment	Lidské alergie	Psí alergie	Životní prostředí
Problém	V rámci psích doplňků převážně neřeší	- na trhu chybí hypoalergenní psí doplňky - neuvedené podrobné složení produktů	- neuvedené podrobné složení produktů - těžké vyhledávání drobných eko. výrobců
Alternativy	- vyhýbání se alergenům - flexi vodítka - přírodní materiály - léky	- medikace - vyhýbání se alergenům - přírodní materiály - vlastní úprava	- vyhýbání se plastům, umělým textiliím a chemikáliím - vlastní výroba
Řešení	Nepříliš atraktivní pro tento segment	Atraktivní pro tento segment	Atraktivní pro tento segment
Produkt	<u>vodítka</u> - odolnost vůči vnějším vlivům, možnost měnit délku <u>obočky</u> - možnost měnit délku, zacvakávací přezka	<u>vodítka</u> - odolnost vůči vnějším vlivům, možnost měnit délku <u>obočky</u> - materiál, možnost měnit délku	<u>vodítka</u> - odolnost vůči vnějším vlivům, složení, možnost měnit délku <u>obočky</u> - složení, odolnost vůči vnějším vlivům, možnost měnit délku
Distribuce	- nákup 1x za rok - chovatelské potřeby > on-line	- nákup 1x-2x za rok - chovatelské potřeby < on-line	- obojek 1x za 2 roky, vodítko 1x za rok - chovatelské potřeby = on-line
Propagace	1. internetové vyhledávače 2. chovatelské potřeby 3. sociální síť	1. internetové vyhledávače 2. sociální síť 3. doporučení známých 4. chovatelské potřeby	1. internetové vyhledávače 2. sociální síť 3. doporučení v rámci komunity 4. chovatelské potřeby
Cena	vodítko - 339-429 Kč obojek - 279-399 Kč	vodítko - 489-669 Kč obojek - 489-729 Kč	vodítko - 489-549 Kč obojek - 489-549 Kč

Tabulka č. 4 představuje přehled identifikovaných hrozeb a příležitostí plynoucích z provedeného výzkumu u potencionálních zákazníků. Tento výstup bude dále použit jako podklad pro sestavení SWOT matice.

Tabulka č. 4 : Zhodnocení kvalitativního výzkumu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zhodnocení kvalitativního výzkumu	
Identifikace významných faktorů	Ohodnocení významných faktorů
Zájem o produkt u dvou ze tří zkoumaných zák. segmentů	Příležitost
Životoschopné zák. segmenty nakupují psí doplňky on-line	Příležitost
Složení produktu nesplní požadavky u obou zák. segmentů	Hrozba
Nastavení nedostatečné marketingové strategie	Hrozba

2.3 Analýza odvětví dle Porterova modelu pěti sil

Pro analýzu atraktivity oboru byl zvolen Porterův model pěti sil. Mezi těchto pět sil patří rivalita mezi existujícími podniky, riziko vstupu potenciálních konkurentů, smluvní síla kupujících, smluvní síla dodavatelů a hrozba substitučních výrobků.

2.3.1 Stávající konkurence

Během vyhledávání konkurentů nebyly nalezeny žádné české společnosti, které by se zabývaly přímo antialergickými vodítky a obojky pro psy. Bylo nalezeno několik značek, které se zabývají ekologickou výrobou. Mezi hlavní konkurenty, kteří vyrábí a prodávají psí ekologické doplňky přes e-shop, patří tyto značky: OBODOG, DOGGITY, RE.BRUNS.

OBODOG

Tato značka vyzdvihuje následující kvality: ruční výroba, vyrobeno v Česku, unikátní design, ekologické. Produkty vyrábí na zakázku do 5 pracovních dní, část z výtěžku jde do psích útulků a části některých výrobků jsou šity v chráněných dílnách. K výrobě psích doplňků používají především polyester z recyklovaných materiálů a syntetický biothane,

který je pevný a protiparazitní. Zaměřují se na stále nové designy, aby jejich výrobky byly vzhledově atraktivní, ale poukazují i na praktičnost. Zákazníci si mohou vybrat z pevně daných kolekcí či si vybrat z mnoha barev popruhů a kovových prvků.

Tabulka č. 5 představuje nabídku OBODOG psích obojků v rámci e-shopu. Tato značka nabízí kolekce: Basic, Adventure, Collection. Tyto kolekce lze zakoupit v různých provedeních.

Tabulka č. 5: Nabídka OBODOG obojků pro psy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabídka OBODOG obojků pro psy		
Typ	Obvod krku	Cena
Bez nastavitelné velikosti se zacvakávací přezkou	25 - 60 cm	Basic od 489 Kč Collection od 689 Kč
Dvoubarevné s nastavitelnou velikostí pomocí páskové přezky a děr v popruhu	29 - 60 cm	Duo Basic od 549 Kč Duo Adventure od 649 Kč Collection od 699 Kč
Jednobarevná voděodolná varianta s nastavitelnou velikostí	29 - 60 cm	Adventure od 499 Kč

Tabulka č. 6 zobrazuje popis nabídky OBODOG vodítek pro psy. I zde značka OBODOG nabízí různé kolekce ve více provedeních.

Tabulka č. 6: Nabídka OBODOG vodítek pro psy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabídka OBODOG vodítek pro psy		
Typ	Délka	Cena
Jednobarevné	140 cm	Basic od 499 Kč Collection od 649 Kč
Dvoubarevné	140 cm	Basic od 599 Kč Adventure od 699 Kč Collection od 749 Kč
S nastavitelnou délkou	max. 220 nebo 300 cm	Reduce od 649 Kč Reduce Collection od 799 Kč

V e-shopu je možné platit kartou, rychlým bankovním převodem či klasickým bankovním převodem. U dopravy lze zvolit pouze nejvýhodnější doručení na adresu, kdy je automaticky vybrán dopravce podle aktuální vytíženosti a kvality kurýrních společností pro co nejrychlejší doručení. Kromě nabídky obojků a vodítek jsou dále k dispozici postroje a pouzdra na sáčky.

Značka Obodog se propaguje v rámci sociálních sítí na Facebooku, kde stránku sleduje 938 lidí a přes Instagram, kde má 4 503 sledujících. Recenzí je uvedeno velmi málo, ale jsou pozitivní.

DOGGITY

Tato značka vyzdvihuje následující kvality: ekologické materiály, ruční výroba, veganské produkty, vyrobeno v ČR. Tato značka je specifická tím, že obojky a vodítka pro psy vyrábí z korkové tkaniny nebo z kombinace korku a 100% bavlny. Korková tkanina je voděodolná, pevná a zároveň pružná. Kovové prvky jsou ze železa, zinku a staromědi. Jejich produkty z korku získaly certifikaci mezinárodní organizace pro práva a ochranu zvířat PeTa, díky které jsou tyto výrobky schváleny jako 100 % veganské. Výrobky navíc balí do bavlněného pytlíku a celá zásilka je zabalena do papírové krabice, která je přelepená recyklovatelnou lepenkou.

Tabulka č. 7 představuje nabídku DOGGITY obojků pro psy. K dispozici je pouze jeden typ a je možné vybírat ze čtyř barevných provedení.

Tabulka č. 7: Nabídka DOGGITY obojků pro psy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabídka DOGGITY obojků pro psy		
Popis	Obvod krku	Cena
Jedno provedení ve čtyřech barvách, nastavitelná velikost pomocí páskové přezky a děr v popruhu	18 - 52 cm	450 - 650 Kč

Tabulka č. 8 zobrazuje nabídku DOGGITY psích vodítek. Stejně jako u nabídky psích obojků je k dispozici jeden typ ve čtyřech barevných provedeních (žlutá, červená, modrá, zelená).

Tabulka č. 8: Nabídka DOGGITY vodítek pro psy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabídka DOGGITY vodítek pro psy		
Popis	Délka	Cena
jednoduché, klasické vodítko ve čtyřech barvách	115 - 120 cm	850 Kč

V e-shopu je možné platit převodem či dobírkou a jako způsob dopravy lze vybrat DPD Private nebo Zásilkovnu. Kromě vodítek a obojků pro psy lze na e-shopu objednat i plně rozložitelné pytlíky.

Značka Doggity se propaguje v rámci sociálních sítí na Facebooku, kde její stránku sleduje 186 lidí. Nebyly nalezeny žádné recenze.

RE.BRUNS

Tato značka vyzdvihuje následující kvality: ekologie, výroba v Česku, design, slowfashion. Výrobky obsahují kvalitní kovové spony namísto plastových a jsou vyráběny z nevyužitých plastových materiálů, které navíc odpuzují nečistoty a jsou prodyšné. RE.BRUNS si vytváří svůj vlastní design za pomoci ilustrátorů. Pokud jsou výrobky skladem, odesílají je do 2-3 pracovních dní. Tento e-shop se odlišuje tím, že umožňuje rovnou zákazníkovi koupit celý set skládající se z obojku, vodítka a šátku. Dále také v tomto e-shopu lze najít trika a tílka s originálními nápisy.

Tabulka č. 9 představuje nabídku RE.BRUNS obojků pro psy v rámci e-shopu. Objednat lze obojky s pěti originálními motivy.

Tabulka č. 9: Nabídka RE.BRUNS obojků pro psy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabídka RE.BRUNS obojků pro psy		
Popis	Obvod krku	Cena
5 motivů s nastavitelnou délkou a zacvakávací přezkou	22 - 61 cm	590 - 720 Kč

Tabulka č. 10 zobrazuje nabídku RE.BRUNS psích vodítek. I zde je k dispozici pět originálních motivů.

Tabulka č. 10: Nabídka RE.BRUNS vodítek pro psy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabídka RE.BRUNS vodítek pro psy		
Popis	Délka	Cena
5 motivů, klasické i nastavitelná délka	150 - 200 cm	500 - 550 Kč

V rámci e-shopu lze platit online platební kartou, bankovním převodem či na dobírku. Doprava je zajištěna dle výběru zákazníka Českou poštou, PPL či Zásilkovnou. Kromě psích vodítek a obojků RE.BRUNS nabízí kšíry, šátky a himalájské tyčinky pro psy.

Značka RE.BRUNS se propaguje v rámci sociálních sítí na Facebooku, kde její stránku sleduje 878 lidí a na Instagramu, kde má 3 763 sledujících. Recenzí je minimum, ale jsou pozitivní.

2.3.2 Potencionální konkurence

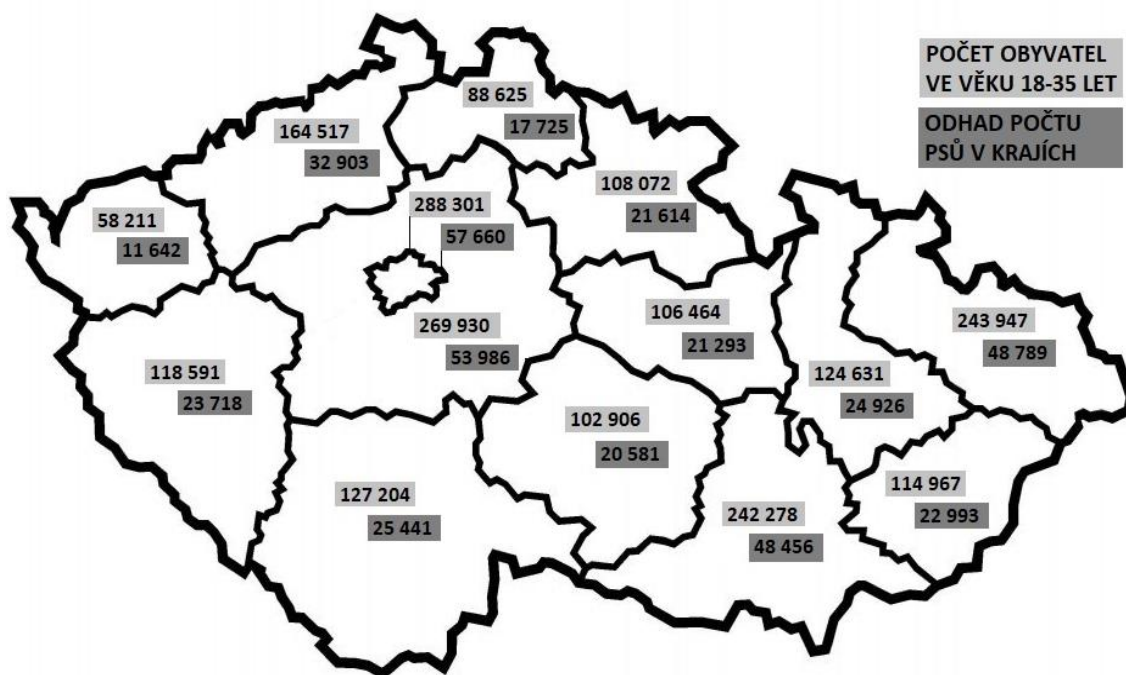
Kromě stávající konkurence nesmíme zapomenout zanalyzovat i tu potencionální a vyhodnotit tak hrozbu vstupu nových firem do odvětví. Pokud se nový podnik dokáže patřičně odlišit, vstup do tohoto odvětví je poměrně snadný. Nový podnik potom nemusí řešit úspory z rozsahu, které vznikají u masových výrob psích doplňků a investování velké finanční sumy tak není podmínkou pro konkurenceschopnost. Žádné výrazné bariéry pro vstup na tento trh nebyly nalezeny, a proto v případě zvyšující se poptávky po ekologických a zároveň antialergických psích doplňcích mohou přecházet stávající firmy v odvětví na tuto produkci či se mohou objevit firmy zcela nové. Odradit nové firmy může přílišná byrokracie, která je s podnikáním v ČR spojena a nejistý vývoj ekonomické situace kvůli pandemii Covid-19.

2.3.3 Vyjednávací síla zákazníků

Nově zakládaný podnik bude působit na B2C trhu. Ostatní zpracovatelský průmysl (CZ-NACE C329) se vyznačuje nízkou technologickou náročností a Maloobchod, kromě motorových vozidel (CZ-NACE G47) zase spadá do tržních služeb méně intenzivních znalostí. V rámci takovýchto oborů existuje velká konkurence a odběratelé se pak nemusí vázat na jednoho konkrétního dodavatele.

Klíčovými zákazníky dle prvotního modelu Lean Canvas (kapitola 2.1) jsou majitelé psů ve věku od 16 do 35 let řešící alergie nebo/a mající zájem o životní prostředí. Na základě provedeného kvalitativního výzkumu u potencionálních zákazníků (kapitola 2.2) bylo zjištěno, že nezletilí nenakupují venčí potřeby pro psy a zákaznický segment Majitelé psů od 16 do 35 let řešící lidské alergie se ukázal jako neživotaschopný. Z provedené analýzy sociálních a kulturních faktorů (kapitola 2.4.1) vyplývá, že v ČR je okolo 2 milionu psů a mezi domácími mazlíčky jsou u psů případy alergií nejčastější. Kromě rostoucího počtu psích alergiků a psích domácích mazlíčků obecně, přibývá i lidí, kterým záleží na životním prostředí a svoje nákupní chování tomu přizpůsobují.

Obrázek č. 15 představuje počet obyvatel ČR ve věku od 18 do 35 let v jednotlivých krajích spolu s odhadem počtu psů. Celkový počet obyvatel ve věku od 18 do 35 let je dle ČSÚ k 30.12.2020 2 158 644 osob. Celkový počet psích domácích mazlíčků byl následně odhadnut na 431 729 psů.



Obrázek č. 15: Odhad počtu psů v krajích
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Jelikož bude prodej psích doplňků uskutečňován pouze přes e-shop, byl počet potencionálních zákazníků odhadnut v rámci celé ČR. Na základě výše uvedených zjištění byla odhadnuta velikost tržního potenciálu následovně:

- majitelé psů od 18 do 35 řešící psí alergie - 70 000 potencionálních zákazníků,

- majitelé psů od 18 do 35 se zájmem o životní prostředí - 150 000 potencionálních zákazníků.

V rámci testu cenové citlivosti bylo zjištěno, že u osob řešících psí alergie je optimální cenové rozpětí větší (vodítka 489-669 Kč, obojky 489-729 Kč) než u osob se zájmem o životní prostředí (vodítka 489-549 Kč, obojky 489-549 Kč). Oba zákaznické segmenty uváděly, že je pro ně složení a kvalita zpracování produktu důležitější než cena. Nákup vodítek a obojků pro psy by neměl představovat významnou část nákladů zákazníka. Jelikož existuje konkurence v oblasti ekologických psích vodítek a obojků, možnost přechodu ke konkurenci je u zákaznického segmentu majitelů psů od 18 do 35 let se zájmem o životní prostředí vyšší než u zákaznického segmentu majitelů psů od 18 do 35 let řešících psí alergie.

2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Analýza dodavatelů je zaměřena především na zjištění vyjednávací síly dodavatelů materiálu a dodavatelů pro tvorbu či pronájem e-shopu.

Materiál

Výběr dodavatelů, kteří jsou spojeni přímo s tvorbou antialergických a ekologických psích doplňků, je složitý zvláště v oblasti spojovacích prvků. U spojovacích prvků přichází do úvahy z hlediska antialergičnosti použití chirurgické oceli 316L či titanu GR2. Základem oceli je železo, které nijak neškodí životnímu prostředí a je plně recyklovatelná, naopak průmyslová výroba titanu se provádí poměrně složitým a značně energeticky náročným procesem. Nejlepší variantou, která představuje kompromis mezi antialergičností a ekologií je nerezová feritická (AISI 409, 430, 441, 3CR12) či martenzitická (AISI 410, 420, 431) ocel. Tyto varianty nerezové oceli neobsahují nikl, který je nejčastějším původcem kontaktních alergií a zároveň platí, že v každém nerezovém výrobku je minimálně 60 % recyklovaného nerez. Bohužel i v případě feritické a martenzitické nerezové oceli je zapotřebí poptávat přímo u výrobců či velkoobchodníků, jelikož běžně k dostání je nejčastěji pouze austenitická nerezová ocel, která obsahuje více chromu a nikl (Fasteners CZ, ©2021; Redakce, 2021). K výrobě popruhů je k dispozici mnoho ekologických a antialergických materiálů jako například přírodní lana či bio konopné textilie.

E-shop

E-shop si můžeme nechat vytvořit na míru, pronajmout, sami naprogramovat nebo vybudovat na nějaké volně dostupné platformě. Nejschůdnější cestou se zdá být pronájem e-shopu, jehož výhodou je cenová dostupnost, úspora času a vše je uzpůsobeno na míru. Nevýhodou je, že e-shop nevlastníme. Při výběru pronájmu e-shopů je dobré se zaměřit na hosting, náročnost v oblasti správy a možnosti v oblasti upravitelnosti a prodeje (5nej.cz, ©2016-2021).

Tabulka č. 11 představuje přehled nejlepších poskytovatelů pronájmů e-shopů v roce 2021 na základě pěti oblastí (jednoduchost spuštění, marketing, customizace, rychlost výsledného e-shopu a podpora).

Tabulka č. 11: Nejlepší poskytovatelé pronájmu e-shopů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5nej.cz, ©2016-2021)

Nejlepší poskytovatelé pronájmu e-shopů			
Pořadí	1. UpGates	2. Shoptet	3. Eshop-rychle
Cena	450 - 2 950 Kč/měsíc	290 - 2 490 Kč/měsíc	390 - 790 Kč / měsíc
Nevýhody	V rámci podpory chybí online live chat	Pouze 9 šablon zdarma	Chybí Facebook obchod
Výhody	Nejrychlejší načítání e-shopu	Možnost importu produktů i přes xlsx	K dispozici 50 šablon zdarma

Pro vybudování vlastního e-shopu jsou uvažovány dvě následující volně dostupné platformy:

- **Wix** umožňuje vytvořit webové stránky zdarma za pomoci umělé inteligence nebo si vytvořit vlastní pomocí editoru. Pro příjem online plateb je nutné si zřídit minimálně balíček Business Basic za 17 €/měsíc, který zahrnuje zabezpečené online platby, zákaznické účty, vlastní doménu zdarma na 1 rok, bez Wix reklam, neomezeně přenesených dat, úložný prostor 20 GB, prodej na sociálních sítích atd.
- **Webnode** umožňuje vytvoření webových stránek zdarma. Pro e-shop přichází v rámci nabídky Webnode do úvahy Profi balíček za 449 Kč/měsíc, který zahrnuje vlastní doménu zdarma na 1 rok, 5 GB prostor na serveru, neomezený přenos dat,

statistiky návštěvnosti, bez reklam Webnode, neomezená registrace uživatelů, neomezené zálohování webu atd.

Ostatní

Pro podnikání bude nutné dále zřídit firemní bankovní účet, mobilní tarif a zajistit účetní služby. Na trhu existuje mnoho společností, které nabízí účetní služby a jsou zákazníci výborně hodnoceny. Mezi ně patří například:

- **UOL a.s.** nabízí vedení účetnictví pro firmy, OSVČ i spolky. Za cenu od 1 500 Kč/měsíc jejich služba mimo jiné obsahuje například rychlou správu přes on-line systém, zastupování na úřadech či svoz dokumentů.
- **ALTAXO Accounting s.r.o.** řeší podvojný účetnictví a daňovou evidenci pro plátce i neplátce DPH (cena v rozmezí 850 - 2 000 Kč/měsíc bez DPH) spolu s dalšími službami jako např. zpracování daňových přiznání.
- **AFINEA s.r.o.** se stará o účetnictví začínajícím podnikatelům, freelancerům a startupům. Poskytují jak vedení daňové evidence (od 499 Kč/měsíc), tak i podvojný účetnictví (od 999 Kč/měsíc).

Některé e-shopové platformy lze většinou propojit s on-line účetnictvím. Například **iDoklad** umožňuje online fakturaci, sledování příjmů a výdajů, správu obchodních kontaktů, výměnu dokladů s účetní, podklady pro finanční úřad a propojení s dalšími službami, např. s bankou. Pro automatizaci ve fakturování je jejich balíček Oblíbený k dispozici za 280 Kč/měsíc. Tento balíček obsahuje například neomezenou fakturaci, mobilní aplikaci, napojení na EET, automatické párování přijatých plateb s fakturami či přiznání k dani z příjmů.

2.3.5 Hrozba substitutů

Řešit alergické problémy a stav životního prostředí lze medikací či nákupem bio a eco produktů. Na základě zkušeností autora práce a provedeného kvalitativního výzkumu lze konstatovat, že u psů je zmírňování projevů alergie prostřednictvím medikace zcela běžnou záležitostí. V rámci léčby alergií u psů je poměrně novou metodou alergenová imunoterapie, při níž dochází k vpichování malého množství alergenu do těl alergiků, a tím u některých případů dojde k toleranci na příslušné látky. Léčba je doporučována především mladším psům, u kterých je léčba úspěšnější než u psů starších.

V případě že víme, na co jsme sami či náš pes alergičtí, můžeme se dotyčným alergenům vyhnout. Nově zakládaný podnik na výrobu a prodej psích ekologických, antialergických vodítek a obojků by měl minimalizovat riziko vzniku kontaktních alergií a zároveň by měly být ekologické. Bio a eco produktů je již v dnešní době celá řada. V rámci analýzy stávající konkurence nebyly nalezeny společnosti, které by se na českém trhu zaměřovaly na antialergičnost psích doplňků. V rámci ekologických psích doplňků jsou pro psí obojky substitutem psí postroje od značky RE.BRUNS. Klasické obojky jsou běžnější a vhodnější pro výcvik. Postroje jsou cenově dražší než obojky a jsou vhodné, pokud pes na vodítku táhne.

Ohledně oblasti alternativních řešení z modelu Lean Canvas kromě užívání medikace a vyhýbání se potencionálním alergenům účastníci kvalitativního výzkumu v rámci zákaznických segmentů Majitelé psů od 16 do 35 let řešících psí alergie a Majitelé psů od 16 do 35 let se zájmem o životní prostředí (kapitola 2.2) uváděli jako další alternativy především výběr přírodních materiálů a vlastnoruční úpravu či výrobu obojků a vodítek pro psy.

2.3.6 Dílčí zhodnocení faktorů atraktivity trhu dle Portera

Níže je uvedeno shrnutí důležitých zjištění v rámci analyzovaných prvků Porterova modelu pěti sil. Na závěr kapitoly jsou identifikovány příležitosti a hrozby plynoucí z provedené analýzy oborového okolí, které budou dále sloužit jako dílčí výstup pro sestavení SWOT matice.

Stávající konkurence

Výrobou a prodejem psích doplňků se zabývá velké množství podniků, a proto je třeba se na tomto přeplněném trhu odlišit.

V rámci analýzy nebyly nalezeny žádné společnosti, které by se v ČR zabývaly antialergičností vodítek a obojků pro psy. Byly ovšem nalezeny značky, které se zabývají ekologickou výrobou. Jejich výrobky se zaměřují většinou kromě ekologie a kvality také na design. Ceny uvedených konkurentů se pohybují v rozmezí od 450 do 689 Kč za obojky a od 499 do 850 Kč za vodítko. Nejlépe zpracovaný e-shop má značka RE.BRUNS. Na všech třech e-shopech stávající konkurence je možné zakoupit i další ekologické psí doplňky.

Potencionální konkurence

V rámci analýzy potenciální konkurence nebyly nalezeny žádné výrazné bariéry, které by bránily vstupu na trh se psími doplňky. Síla hrozby vstupu nových firem do odvětví je tedy poměrně vysoká i přes to, že je v tomto odvětví mnoho firem. Záleží především na tom, jak se nová firma dokáže odlišit od ostatních a zda-li našla problém, který stojí za to řešit.

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla kupujících není významná díky diferenciaci produktu v rámci odvětví. Výrobky by neměly představovat důležitou část odběratelových nákladů. Složení a kvalita provedení vodítek a obojků pro psy je pro zákaznické segmenty majitele psů od 18 do 35 řešících psí alergie a majitele psů od 18 do 35 let se zájmem o životní prostředí důležitější než cena. Velikost tržního potenciálu je odhadnuta na 220 000 potencionálních zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Nabídku spojovacích antialergických a ekologických prvků ovládá malý počet společností a jejich produkty jsou podstatným vstupem pro nově zakládaný podnik. Vyjednávací síla dodavatelů těchto spojovacích prvků je tedy podstatná a najít tyto dodavatele není lehké. U nabídky antialergických a ekologických materiálů pro výrobu popruhů vodítek a obojků existuje větší počet společností, které zároveň čelí produktům substitučním. Vyjednávací síla dodavatelů pro tvorbu či pronájem e-shopu je poměrně malá. Příčinou je velká konkurence v této oblasti stejně jako u dodavatelů účetních služeb.

Hrozba substitutů

V rámci analýzy nebyly nalezeny žádné společnosti, které by se na českém trhu zaměřovaly na antialergické obojky a vodítka pro psy. V ekologické oblasti existuje ke psím obojkům substitut v podobě psích postrojů. Psí obojky jsou ovšem v ČR stále běžnější než psí postroje a výrobní náklady substitutu jsou vyšší stejně tak jako jeho prodejní cena.

Tabulka č. 12 představuje identifikaci významných faktorů zjištěných z provedené analýzy oborového okolí dle Porterova modelu pěti sil a jejich následné ohodnocení podle

toho, zda pro podnik představují příležitost nebo hrozbu. Tento výstup bude dále sloužit jako podklad pro sestavení SWOT matice.

Tabulka č. 12: Dílčí zhodnocení faktorů atraktivity trhu dle SWOT

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zhodnocení faktorů atraktivity trhu	
Identifikace významných faktorů	Ohodnocení významných faktorů
Absence přímé konkurence v oblasti antialergičnosti	Příležitost
Nízká vyjednávací síla kupujících	Příležitost
Malé bariéry pro vstup nových firem na trh	Hrozba
Podstatná vyjednávací síla dodavatelů spojovacích prvků	Hrozba
Existence substitutu pro ekologické psí obojky	Hrozba

2.4 Analýza obecného okolí dle metody SLEPTE

Do analýzy obecného prostředí jsou zahrnuty sociálně-kulturní, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory. Cílem je identifikovat nejvýznamnější jevy v rámci faktorů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat budoucí podnikání.

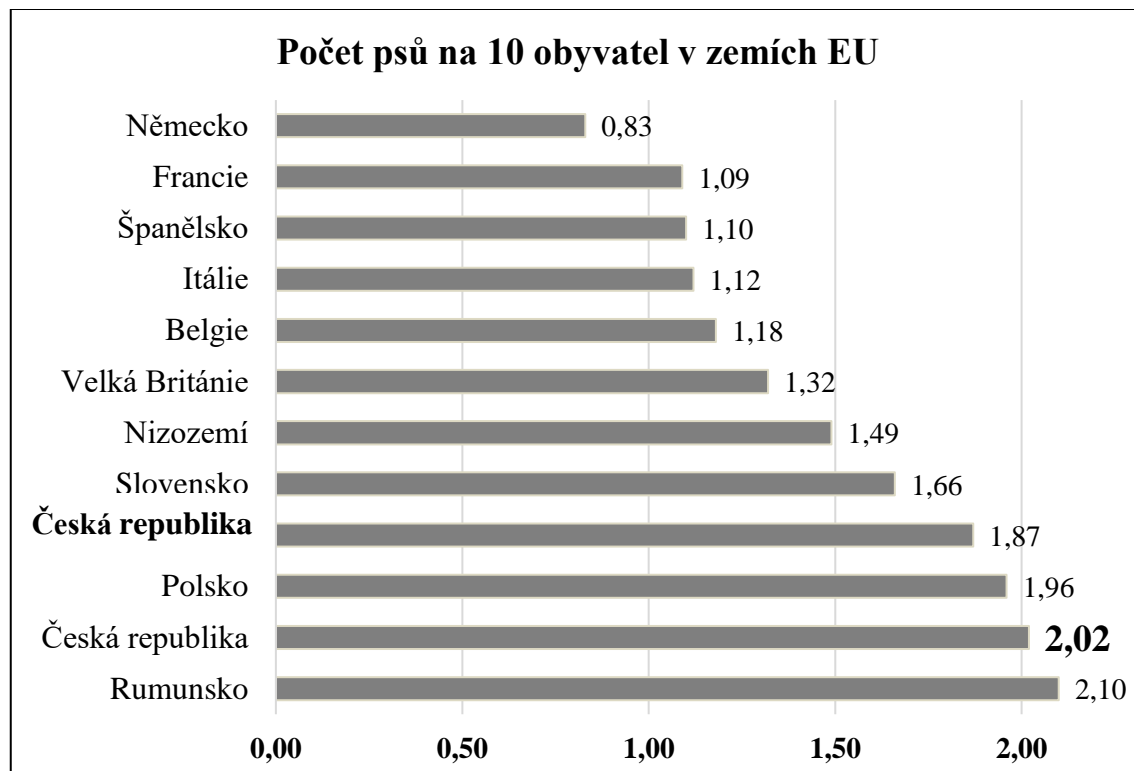
2.4.1 Sociální a kulturní faktory

Mezi sociální a kulturní faktory, které ovlivňují podnikání v oblasti výroby a prodeje psích zdravotně nezávadných a ekologických doplňků přes e-shop byl zařazen vývoj počtu psích domácích mazlíčků, životní styl a alergické problémy psů.

Vývoj počtu psích domácích mazlíčků a souvisejících výdajů

Z údajů českého statistického úřadu vyplývá, že v roce 2015 mělo psa 28% domácností. Mezi lety 2009 a 2015 se zvýšily výdaje domácností na veterinární a ostatní služby o 26% (ČSÚ, 2017). Podle statistik evropské federace výrobců krmiv pro domácí zvířata bylo v roce 2019 v České republice okolo dvou milionů psů. Dále z jejich statistiky vyplývá, že zde bylo cca o 600 000 více psů než koček a 41% domácností vlastní alespoň jednoho psa (FEDIAF, 2020).

Graf č. 1 zobrazuje počet psů na 10 obyvatel v zemích Evropské unie, kde se Česká republika umístila na 2. místě. Příznivým zjištěním také je, že v sousedním Polsku a na Slovensku je obliba psích domácích mazlíčků také vysoká a v případě expanze do zahraničí je možné o těchto státech uvažovat.



Graf č. 1: Počet psů na 10 obyvatel v zemích EU
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: sancedetem.cz, 2017)

Tabulka č. 13 představuje přehled průměrných výdajů chovatelů psů za rok, kde nejvyšší výdajovou položkou jsou krmiva pro psy. Dále následuje veterinární péče spolu s léky a výdaje na psí doplňky.

Tabulka č. 13: Průměrné výdaje chovatelů psů za rok
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: irozhlas.cz, 2019)

Průměrné výdaje chovatelů psů za rok	
Výdajová položka	Průměr v Kč/rok
Krmiva	9 972
Veterinární péče a léky	3 178
Psí doplňky	2 644

Životní styl

Používání internetu a sociálních sítí je dnes již běžnou záležitostí. Z osob starších 16 let se na internet připojuje 81 %. Devět uživatelů z deseti je online každý den (ČSÚ, 2021). Dle tabulky č. 14 můžeme vidět, jak se zvýšil počet osob v ČR, které používají sociální sítě. Jsou uvedeny pouze zkoumané věkové skupiny.

Tabulka č. 14: Osoby v ČR používající sociální sítě

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2020)

Osoby v ČR používající sociální sítě (v %)			
Věková skupina	2010	2015	2020
16 - 24 let	30,6	88,7	95,1
25 - 34 let	16,2	72,3	89,8

Tabulka č. 15 zobrazuje počet osob v ČR, které v období od listopadu 2019 do listopadu 2020 provedly nákup přes internet. Jsou uvedeny pouze zkoumané věkové skupiny.

Tabulka č. 15: Osoby v ČR nakupující na internetu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2020)

Osoby v ČR nakupující na internetu (v %)	
Věková skupina	Listopad 2019 - listopad 2020
16 - 24 let	85,5
25 - 34 let	91,2

Trend chování a nakupování ekologicky šetrných výrobků je popsán zvlášť v kapitole 2.4.5 Ekologické faktory.

Alergické problémy psů

Nejvíce alergií přibývá u zvířat, která jsou chována jako domácí a jsou tedy v častém kontaktu s lidmi. U psů jsou případy alergií nejčastější. Mezi příčiny přibývajících alergií u zvířat patří např. genetické zakódování chybných imunitních reakcí u plemen, která byla nešetrně vyšlechtěna a neustálé zásobování okolního prostředí novými látkami dráždicích a oslabujících imunitní systém. Na rozdíl od člověka, u psa s věkem alergií

spíše přibývá. Mezi běžné psí alergie se řadí přecitlivělost na bytový prach a roztoče, plísňové spory z bytu i venkovního prostředí či bakterie a kvasinky žijící běžně na kůži zdravého psa (Vokoun, 2003).

Mezi nejčastější projevy alergie u psů patří svědění, zarudlá pokožka a následné škrábání a vykusování srsti, které může způsobit infekci (Gregorová, 2017). Svědění v zimních měsících bývá nejčastěji projevem alergie na některé z roztočů přebývajících v domácnosti a svědění během jara či léta je většinou způsobováno alergiemi na pylly (kul, 2018). Nejvýznamnějšími psími alergiemi jsou alergie na bleší sliny, životní prostředí a potraviny, které se víceméně projevují stejně, a proto je diagnostika alergií obtížná. Navíc je také u psů obvyklý výskyt vícečetné alergie (Kraus, ©2021).

Předpokládá se, že alergie na životní prostředí jsou nejběžnějším typem alergického onemocnění u psů. Ačkoli se jednotlivé odhady liší, alergie představují až 25% všech návštěv veterináře. Přibližně 80% z nich lze klasifikovat jako alergie na životní prostředí. Alergie se u psů může projevit na základě vdechování, při dotyku či požití alergenu. Mezi alergeny, které mohou být součástí psích vodítek či obojků se řadí např. chemikálie (barviva atd.), textilní látky (např. vlna), latex, kovy (nejběžněji se jedná o nikl), plasty (např. ftaláty v lepidlech, umělá kůže) a dřevo (Dog Allergies Online, ©2021).

2.4.2. Legislativní a politické faktory

Během podnikání a jeho rozběhu je nutné splnit určité zákonné požadavky. V České republice dochází k častým změnám v zákonech, růstu byrokracie a politická situace není v současné době zrovna nejstabilnější.

Získání živnostenském oprávnění

Podle Zákona č. 455/1991 Sb. může živnost provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené zákonem o živnostenském podnikání. Všeobecnými podmínkami pro provozování živnosti fyzickými osobami jsou plná svéprávnost a bezúhonnost. Zvláštní podmínky pro provozování živnosti nemusí zakladatelka podniku splňovat, jelikož bude zakládána živnost volná (Výroba, obchod a služby jinde nezařazené; Velkoobchod a maloobchod).

Pro získání živnostenského oprávnění je třeba nejprve vyplnit jednotný registrační formulář. Dále je třeba uhradit správní poplatek ve výši 1 500 Kč v případě dvou živností

a podat ohlášení online, poštou nebo osobně na kterémkoliv živnostenském úřadě či Czech POINTu. Jsou-li splněny všechny podmínky pro ohlášení živnosti, úřad provede zápis do živnostenského rejstříku ve lhůtě 5 pracovních dnů ode dne doručení ohlášení (ČSOB, ©2021).

Sociální a zdravotní pojištění OSVČ

Novému živnostníkovi vzniknou registrací povinnosti vůči zdravotní pojišťovně a vůči České správě sociálního zabezpečení. Pokud nebyl využit Jednotný registrační formulář, je v obou případech nutné se přihlásit do 8 dnů od registrace živnosti v příslušné zdravotní pojišťovně a správě sociálního zabezpečení (GeneratePress, ©2021).

Od 1. 1. 2021 došlo ke zvýšení minimálního pojistného na sociální i zdravotní pojištění OSVČ. Jelikož bude autorka práce vykonávat zaměstnání, bude se jednat o vedlejší SVČ. V prvním roce podnikání se v tomto případě žádné zálohy platit nemusí. Zdravotní i sociální pojištění se doplácí až po skončení roku po podání daňového přiznání a Přehledu příjmů a výdajů OSVČ na správu sociálního zabezpečení a na zdravotní pojišťovnu. Důvod výkonu vedlejší SVČ je možno oznámit místně příslušné správě sociálního zabezpečení kdykoliv v průběhu roku, nejpozději však na Přehledu o příjmech a výdajích za kalendářní rok, ve kterém chce být OSVČ považována za vykonávající vedlejší SVČ (Konečná, 2021; Internet info, 2021).

Přehled o příjmech a výdajích

S účinností od 1. 1. 2021 byla přijata novela daňového řádu, který nově stanovuje lhůtu pro podání daňového přiznání podle toho, kdy bylo podáno, v jaké podobě a kdo jej podal. Přehled se předkládá příslušné správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně až po podání daňového přiznání. Dá se očekávat, že v roce 2022, kdy bude zakladatelka podniku podávat Přehled příjmů a výdajů se podmínky a termíny opět změní, a proto zde nebudou ani uvedeny (ČSSZ, 2021).

Daň z příjmů fyzických osob

Předmětem daně z příjmů fyzických osob budou v tomto případě příjmy ze samostatné činnosti. Přiznání k dani z příjmů fyzických osob za zdaňovací období 2020 se podává nejpozději do tří měsíců po uplynutí zdaňovacího období. Sazba daně z příjmů u fyzických osob činí 15 %, přičemž jako základ daně se označují příjmy poplatníka, které

ve zdaňovacím období přesáhly výdaje, jež byly prokazatelně vynaloženy na dosažení, zajištění a udržení těchto příjmů. Daň z příjmů OSVČ platí, pokud jeho daňový základ bude po odečtení slev na dani vyšší než 165 690 Kč (Finanční správa, 2021).

Daň z přidané hodnoty

Fyzická osoba je povinná platit daň z přidané hodnoty, pokud má sídlo, místo podnikání nebo provozovnu v tuzemsku a jejíž obrat za nejvýše 12 kalendářních měsíců přesáhne částku 1 000 000 Kč. Prodej psích doplňků podléhá základní sazbě DPH, která je 21% (kurzycz, 2021). Hlavní nevýhodou placení DPH je zvýšená administrativní zátěž. Přihlásit se k plátcovství DPH je výhodné, pokud:

- většina zákazníků nebo obchodních partnerů jsou plátcí DPH,
- chceme obchodovat s podnikateli, kteří neobchodují s neplátcí DPH,
- pořizujeme např. vybavení do firmy,
- máme vyšší výdaje než příjmy,
- nakupujeme zboží nebo služby ze zahraničí (ČSOB, 2019).

E-shop

Legislativa vztahující se k e-shopům vychází podle Shoptetu (2021) do značné míry z běžných právních úprav:

- **Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.**
Obsahuje normy specifické pro elektronické obchodování (§1810 - §1867 – Ustanovení o závazcích ze smluv uzavíraných se spotřebitelem, §2079 - §2183 – Koupě (kupní smlouva), §2976 - §2989 – Nekalá soutěž).
- **Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.**
Jedná se především o informace o vlastnostech prodávaných výrobků nebo charakteru poskytovaných služeb, pravidla označování výrobků, informace o ceně, informace o reklamaci, informace o mimosoudním řešení spotřebitelských sporů.
- **Zákon o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb. (EET)**
Mezi subjekty evidence tržeb patří podle Zákona č. 112/2016 Sb. i poplatník daně z příjmů fyzických osob. Předmětem evidence tržeb jsou evidované tržby poplatníka uskutečněné na území České republiky. Do EET se nemusí zapojit

podnikatelé, kterým zákazníci platí výhradně platebními kartami, převodem na účet a inkasem.

- **Zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb.**

E-shop se musí registrovat jako shromaždiště osobních údajů. To je možné jednoduše učinit na internetových stránkách Úřadu pro ochranu osobních údajů vyplněním formuláře. Oznamovací povinnost se vztahuje výlučně na správce těchto dat.

- **GDPR**

GDPR je nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů. GDPR se dotýká každého, kdo shromažďuje nebo zpracovává osobní údaje Evropanů, včetně společností a institucí mimo území EU, které působí na evropském trhu. Povinnostmi správců a zpracovatelů údajů je bez ohledu na jejich velikost nebo počet zaměstnanců zavést technická, organizační a procesní opatření za účelem prokázání souladu s principy GDPR (GDPR, 2021).

- **Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.**

Provozování e-shopu spadá do oboru číslo 48 živnosti volné, Velkoobchod a maloobchod. Podnikatel tedy musí splňovat pouze všeobecné podmínky. Proces získání živnostenského oprávnění byl již uveden výše v rámci legislativních faktorů.

Volební preference politických stran 2021

Podle výsledků většiny výzkumných agentur ztrácí koalice podporu. Politická strana ANO tak přichází o svoji dřívější bezkonkurenční převahu. ČSSD nabízí spolupráci Straně zelených, která nyní nemá žádný poslanecký mandát. V rámci opozice svoje síly nejspíše spojí Piráti a STAN (dohromady 20 - 25 %); ODS, KDU-ČSL a TOP 09 (dohromady 18 - 21 %). Samostatně zůstávají strany SPD a KSČM (Woff, 2021).

2.4.3 Ekonomické faktory

V oblasti ekonomických faktorů je zmapována situace v rámci příslušného odvětví (indexy cen průmyslových výrobců, průmyslová produkce, tržby v maloobchodě, nákup přes internet, výdaje domácností v oblasti domácích zvířat) a obecně celková ekonomická

situace České republiky (hrubý domácí produkt, kupní síla obyvatelstva, vývoj investic a úrokových sazeb).

Indexy cen průmyslových výrobců

Indexy cen průmyslových výrobců měří v časovém vývoji relativní změny cen, kterými výrobci oceňují vyrobenou produkci.

U indexu cen průmyslových výrobců docházelo během roku 2020 téměř ke stagnaci. Tabulka č. 16 představuje vybrané indexy cen z oblasti výrobků zpracovatelského průmyslu, které mohou ovlivnit následnou prodejní cenu vozítek a obojků pro psí domácí mazlíčky. Mezi tyto oblasti patří nejen tkaniny a textilie na výrobu popruhů psích doplňků, ale také další komponenty jako např. plastové výrobky, obecné kovy a kovodělné výrobky, které jsou potencionálními vstupy do výroby obojků a vozítek pro psy.

Tabulka č. 16: Vybrané indexy cen průmyslových výrobců

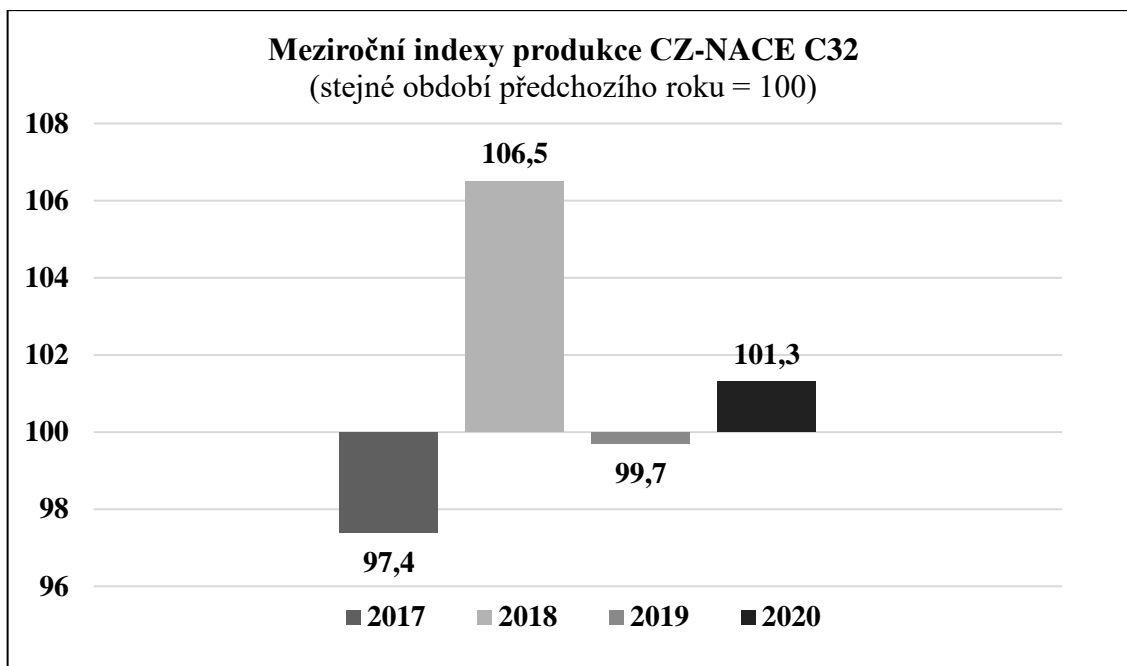
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Indexy cen průmyslových výrobců 2020 (předchozí období = 100)		
Název	Prosinec	Průměrné měsíční tempo růstu od počátku roku
Tkaniny	99,1	100,0
Ostatní textilie	100,3	100,2
Dřevěné, korkové, proutěné a slaměné výrobky	100,1	99,9
Plastové výrobky	100,1	100,0
Obecné kovy, kovodělné výrobky	100,5	100,1

Průmyslová produkce

V roce 2020 průmyslová produkce v rámci ostatního zpracovatelského průmyslu (CZ-NACE C32) vzrostla o 1,3 % (ČSÚ, 2021).

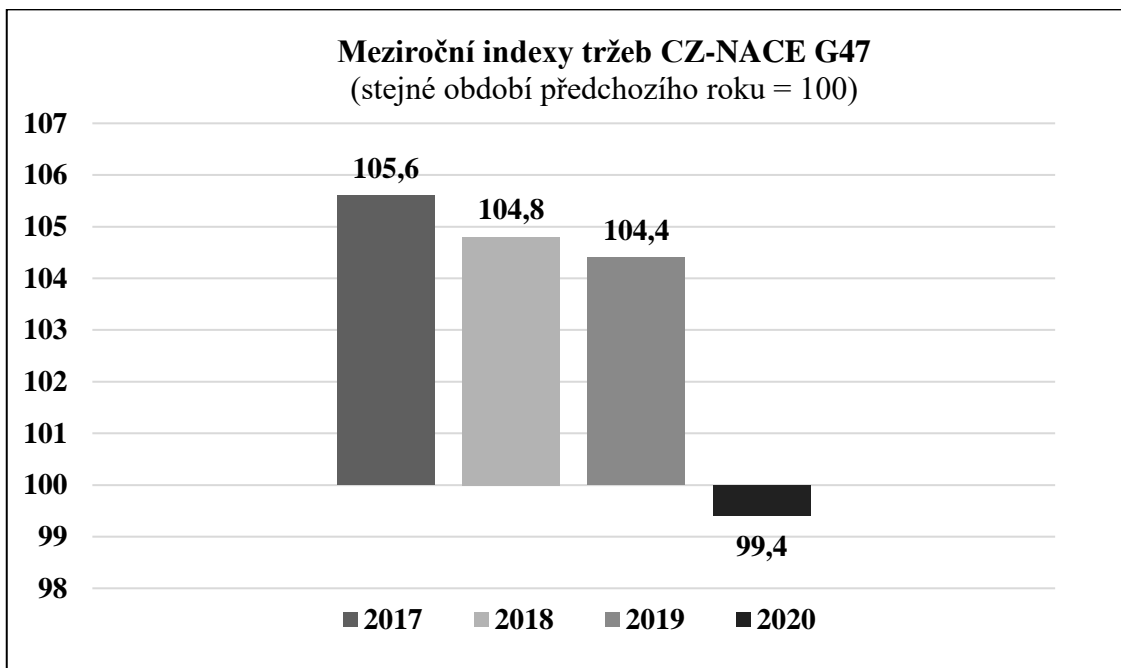
Graf č. 2 představuje zobrazení meziročních indexů produkce v rámci Ostatního zpracovatelského průmyslu v letech 2017 - 2020.



Graf č. 2: Meziroční indexy produkce CZ-NACE C32
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Tržby v maloobchodě a nákup přes internet

Za celý rok 2020 se tržby v maloobchodě bez očištění o kalendářní vlivy meziročně snížily o 0,6 %. (ČSÚ, 2020). Graf č. 3 zobrazuje meziroční indexy tržeb v oblasti Maloobchodu kromě motorových vozidel (CZ-NACE G47).



Graf č. 3: Meziroční indexy tržeb CZ-NACE G47
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2020)

Přístup k internetu má 82 % domácností a počítač či tablet má k dispozici 79 % domácností. Na jaře roku 2020 došlo k výraznému nárůstu nakupování na internetu, kdy online v roce 2020 nakupovalo 54 % české populace. V roce 2019 to bylo pouhých 39 %. Nejčastěji spotřebitelé nakupovali oblečení, obuv a potom potraviny a jídlo z restaurací či fastfoodů. Dá se předpokládat, že tato změna chování spotřebitelů vyplývá z opatření přijatých z důvodu výskytu epidemie Covid-19, kdy je většina obchodů uzavřena a prodej je většinou možný pouze on-line cestou (ČSÚ, 2021).

Výdaje domácností v oblasti domácích zvířat

Tabulka č. 17 zobrazuje spotřební výdaje českých domácností v letech 2017, 2018 a 2019 v průměru na osobu za rok, které se týkají domácích zvířat (domácí zvířata a potřeby pro jejich chov, veterinární a ostatní služby pro domácí zvířata).

Tabulka č. 17: Spotřební výdaje domácností v ČR v oblasti domácích zvířat
(Zdroj: ČSÚ, 2020)

Spotřební výdaje domácností v ČR (průměr na osobu v Kč za rok)		
Rok	Domácí zvířata a potřeby pro jejich chov	Veterinární a ostatní služby pro domácí zvířata
2017	1270	291
2018	1300	306
2019	1300	263

HDP, kupní síla obyvatelstva a vývoj investic

Podle předběžného odhadu HDP kleslo v roce 2020 o 5,6 % a jedná se tak o nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii ČR. Pokles byl ovlivněn především spotřebou domácností, investičními výdaji a propadem zahraniční poptávky v první polovině roku. Nedařilo se obchodu, dopravě, ubytování, pohostinství, ale ani průmyslu, stavebnictví a většině odvětví služeb (ČSÚ, 2021). U HDP by mělo podle prognóz v roce 2021 dojít k růstu na 2,6 % a v roce 2022 dokonce ke zrychlení na 4,6 %. Rizika spočívají především v nejistotě ohledně dalšího vývoje Covid-19 a jeho hospodářskými dopady (ČBA, 2021).

Úroveň kupní síly České republiky se v roce 2019 meziročně zvýšila o necelých 5 %. Z toho vyplývá že kupní síla průměrného Čecha se v roce 2019 meziročně zvýšila o 1 000

Kč měsíčně (SOCR ČR, 2019). Kupní síla na obyvatele Evropy v roce 2020 poklesla o téměř 5,3 % ve srovnání s předcházejícím rokem z důvodu šíření nemoci Covid-19. Podle studie GfK činila kupní síla na obyvatele České republiky v roce 2020 9 179 EUR, což je téměř 34 % pod evropským průměrem a umístila se tak na 25. místě ze 42 zemí. Největší kupní síla byla v roce 2020 zjištěna v Praze (30 % nad celostátním průměrem, 14 % pod evropským průměrem), dále následovala města Brno, Plzeň a přilehlé okolí Prahy. Nejhůře jsou na tom lidé z Ústeckého a Moravskoslezského kraje (GfK, 2020). V roce 2021 se zvyšují platy zdravotníků, lékařů a učitelů. Díky zrušení superhrubé mzdy a zvýšení daňové slevy na poplatníka by mělo dojít ke zvýšení čistých platů všech (kurzycz, 2021).

Dynamika investic do fixního kapitálu byla v roce 2019 nízká. Investice soukromých firem i sektoru vládních institucí víceméně stagnovaly, avšak investice domácností se poměrně silně zvýšily, a to zvláště do bydlení. Investice nejvíce brzdil pokles nákupů strojů a zařízení (MFČR, 2020). V roce 2020 došlo k hlubokému poklesu u tvorby hrubého fixního kapitálu o 11,5 %. Propad investic byl zaznamenán napříč všemi kategoriemi. Ze sektorového pohledu byl téměř výhradně způsoben soukromou sférou. U domácností přetrvává vysoká míra úspor z důvodu zvýšené nejistoty ohledně dalšího vývoje (MFČR, 2021).

Úrokové sazby

Úrokové sazby byly v roce 2020 několikrát sníženy z důvodu výskytu pandemie Covid-19. Podnikům nižší úroky přinášejí levnější úvěry na investice a provoz, a pro domácnosti nižší úrokové sazby znamenají levnější půjčky na bydlení (Technický týdeník, 2020).

Tabulka č. 18 zobrazuje prognózu úrokové sazby pro rok 2021 a 2022. Úrokové sazby se dle předpovědí budou zvyšovat.

Tabulka č. 18: Prognóza úrokové sazby

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČNB, 2021)

Prognóza úrokové sazby (3M PRIBOR)	
Rok	Výše
2021	0,7 %
2022	1,5 %

2.4.4 Technologické faktory

V rámci zpracovatelského průmyslu je Ostatní zpracovatelský průmysl (CZ-NACE C329) řazen do skupiny odvětví s nízkou technologickou náročností. To znamená, že podniky v tomto odvětví nepoužívají ke své produkci ve velké míře vyspělé technologie a vývoj jejich výstupů nedoprovázejí vysoké náklady na inovace, výzkum a vývoj. Maloobchod, kromě motorových vozidel (CZ-NACE G47) spadá do tržních služeb méně intenzivních znalostí (penizeproprahu.cz, ©2021).

V oblasti psích doplňků z hlediska technologie dochází k rozmachu elektroniky. Mezi elektronické psí doplňky lze zařadit:

- výcvikové obojky (elektrické výboje, vysílačka, dálkové ovládaní s LCD displejem),
- GPS lokátory,
- monitory aktivity (obojky informují o zdraví a pohybu zvířete pomocí aplikace),
- chytré hračky,
- vrhače míčků,
- inteligentní vodítka (LED světlomet, dotykový modul pro LED panel, magnetická nabíječka),
- chytré misky a krmítka (Alza, 2021).

V rámci nabídky psích obojků a vodítek existuje mnoho variant provedení. Níže uvádím jejich rozdělení a popis.

Druhy obojků pro psy:

- **standardní**

Standardní obojky nejsou vhodnou volbou pro plemena, jejichž krky jsou větší než jejich hlavy. Lze je nejjednodušší rozdělit podle materiálu ze kterého jsou vyrobeny:

- **kožené**

Jsou typické dlouhou životností, jelikož bývají nejčastěji vyráběny z hovězí či buvolí kůže. Zapínání je ve většině případů prováděno pomocí přezky. Kožené obojky jsou spojovány s vyšší pořizovací cenou a nesvědčí jim kontakt s vodou.

- **kovové**
Tyto obojky najdeme v jedno až třířadovém provedení s malými či velkými oky. Nevýhodou je vyšší hmotnost obojku, avšak jsou oblíbené pro snadnou údržbu, odolnost a trvanlivost.
- **textilní**
V dnešní době se pro výrobu textilních obojků používají převážně umělá vlákna (nylon, koženka). Zapínání a spona pro úpravu délky obojku bývají vyrobeny většinou z plastu, které jsou náchylné k poškození. Nevýhodou je menší spolehlivost při větší zátěži a nízká životnost. Výhodou je, že je lze vyrábět v libovolných rozměrech, barvách, provedeních, jsou cenově dostupné a snadno se čistí.
- **polostahovací**
Podstatou těchto obojků je to, že obepínají krk psa, ale neškrtnou ho. Toho je dosaženo pomocí zarážky proti úplnému stažení obojku. Výhodou je, že se pes z obojku nevyvlékne.
- **stahovací**
Stahovací obojky jsou nejčastěji vyráběny z kovu. Používají se především pro výcvik psů, kteří tahají na vodítku. Průměr obojku se pohybuje v závislosti na pohybu psa.
- **alternativy**
 - postroje,
 - ohlávky (Mašín, 2017; Váš Chovatel, 2017).

Druhy vodítek pro psy:

- **standardní**
Stejně jako standardní obojky jsou standardní vodítka vyráběna z kůže, kovů a textilií.
Standardní vodítka lze rozdělit podle jejich délky následovně:
 - pro denní použití - délka většinou 1,5-2 metry,
 - přepínací - délka až 3 metry, nastavitelná délka,
 - výcviková - délka závisí na velikosti psa,
 - stopovací - délka 10-20 metrů.

- **samonavíjecí**

Tyto vodítka se samy navíjí a tahem psa zase odvíjí. Navíjení a odvíjení je možné zastavit pomocí brzdného systému se zámkem zabudovaného v rukojeti, který pracuje na principu stisknutí tlačítka. Rukojeť samonavíjecích vodítek bývá vyráběna z plastu a lanko či pásek z nylonu. Tento druh vodítek se nehodí pro velká plemena.

- **speciální**

Jedná se např. o vodítka výstavní, pro dva psy či sportovní (Mašín, 2017; Váš Chovatel, 2017).

2.4.5 Ekologické faktory

Podle průzkumu Generace svobody, do kterého byly zapojeny osoby narozené po roce 1989 ve věku od 18 do 30 let, je pro mladé Čechy životní prostředí důležité a 70 % z nich věří, že dosavadní chování na planetě spěje k nějaké katastrofě. Dále také tyto osoby věří v to, že má cenu změnit v téhle věci svoje jednání. Aktivnějšími při ochraně životního prostředí jsou dle zjištění průzkumu Generace svobody více lidé s vyšším vzděláním (Economia, 2019).

Dle výzkumu GfK je 18 % Čechů tzv. eko aktivních, což znamená, že přebírají zodpovědnost, dělají významné kroky ke svému snížení plastového odpadu a mají povědomí o společnostech zabývajících se o životní prostředí. Stále ovšem převažují lidé, kteří podnikají pouze příležitostné kroky ke snížení svého odpadu a chtějí, aby zodpovědnost přebraly především společnosti a vláda. U obou skupin těchto nakupujících došlo oproti roku 2019 k navýšení jejich počtu a zároveň ubylo nakupujících, kteří se o životní prostředí nezajímají vůbec. Dále z výzkumu Growth from Knowledge vyplývá, že polovina Čechů dává přednost nákupu produktů z recyklovaného materiálu. Dalším zjištěním je, že více než polovina spotřebitelů nakupuje značky šetrné k životnímu prostředí (GfK, 2020).

V oblasti psích doplňků se stává ekologie taktéž trendem stejně jako moderní technologie (např. čipy, chytré obojky). Lidé se začínají vracet ke kvalitě a přírodním materiálům, avšak design stále hraje velkou roli. Nejčastěji lidé nakupují krmiva, poté doplňky (např. obojky, vodítka, misky) a v neposlední řadě hračky. (Heralová, 2019).

2.4.6 Zhodnocení faktorů obecné analýzy

Níže je uvedeno shrnutí důležitých zjištění v rámci analyzovaných faktorů. Na závěr kapitoly jsou identifikovány příležitosti a hrozby plynoucí z provedené analýzy metodou SLEPTE.

Sociální a kulturní faktory

V rámci sociálních a kulturních faktorů je příznivým zjištěním, že je Česká republika v počtu psů na 10 obyvatel na druhém místě v rámci Evropské unie. Alergie se objevují především u zvířat, která jsou často v kontaktu s lidmi. Nejčastěji jsou zaznamenávány právě u psů. Podle prognóz bude psích alergiků přibývat a předpokládá se, že alergie na životní prostředí jsou nejběžnějším typem alergického onemocnění u psů. Z pohledu propagace prostřednictvím sociálních sítí je taktéž skvělým zjištěním rostoucí počet jejich uživatelů.

Legislativní a politické faktory

Podnikání v České republice s sebou nese vysokou administrativní zátěž nehledě na stále se měnící legislativu. Je potřeba dodržet řadu zákonem stanovených povinností, a to nejen pouze při zakládání společnosti, ale i v průběhu již zaběhlého podnikání. V rámci politiky se dá hovořit o krizi, kdy politici reprezentující různé zájmy, nejsou schopni najít společné řešení a společnost se stává nestabilní.

Ekonomické faktory

Kvůli pandemii Covid-19 je nynější vývoj ekonomické situace nejistý, nicméně prognózy jsou víceméně pozitivní.

Ačkoliv podle předběžného odhadu došlo k nejhlubšímu poklesu výkonu ekonomiky v historii České republiky, produkce v rámci ostatního zpracovatelského průmyslu meziročně vzrostla a u tržeb v oblasti maloobchodu nedošlo k výraznému propadu. Jelikož psí doplňky budou prodávány přes e-shop, je příznivým zjištěním, že díky pandemii Covid-19 došlo k výraznému nárůstu nakupování online. Indexy cen průmyslových výrobců v roce 2020 stagnovaly. Nyní jsou úrokové sazby na nízké úrovni, avšak odborníci predikují jejich postupné zvyšování. Největší kupní sílu mají město Praha, Brno, Plzeň a také přilehlé okolí hlavního města. U domácností přetrvává z důvodu nejistoty vysoká míra úspor.

Technologické faktory

V technologické oblasti dochází k rozmachu elektronických psích doplňků. Existuje mnoho druhů obojků a vodítek v různých provedeních a pro různé účely. Jednotlivé materiály mají různé vlastnosti a je třeba dobře zvážit jejich výběr. Výroba psích doplňků je řazena do skupiny odvětví s nízkou technologickou náročností (Ostatní zpracovatelský průmysl CZ-NACE C329) a jejich prodej spadá do služeb méně intenzivních znalostí (Maloobchod, kromě motorových vozidel CZ-NACE G47).

Ekologické faktory

V rámci ekologických faktorů je příznivým zjištěním, že zájem o životní prostředí roste. 18 % Čechů je již eko aktivních a 50 % Čechů dává přednost produktům z recyklovatelných materiálů. Dalším pozitivním zjištěním je, že více než polovina spotřebitelů nakupuje značky šetrné k životnímu prostředí. Ekologie se tak stává trendem i v oblasti psích doplňků.

Tabulka č. 19 představuje identifikaci významných faktorů z provedené analýzy obecného okolí a jejich ohodnocení. Tento výstup bude dále sloužit jako podklad pro sestavení SWOT matice.

Tabulka č. 19: Zhodnocení faktorů obecné analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zhodnocení faktorů SLEPTE analýzy	
Identifikace významných faktorů	Ohodnocení významných faktorů
Rostoucí zájem o životní prostředí a ekologické výrobky	Příležitost
Rostoucí počet psů v domácnostech	Příležitost
Rostoucí počet alergiků	Příležitost
Rostoucí počet osob nakupujících přes internet	Příležitost
Vysoká administrativní zátěž v rámci podnikání	Hrozba
Nejistý vývoj ekonomické situace kvůli pandemii	Hrozba
Rostoucí obliba elektronických psích doplňků	Hrozba

2.5 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Pro analýzu interního prostředí ještě nezaloženého podniku byla zvolena analýza vlastních zdrojů a schopností. Finanční, hmotné, lidské a nehmotné zdroje jsou analyzovány určením dostupných a potřebných zdrojů.

Hmotné zdroje

K rozjezdu podnikání není nutné získat prostory k výrobě ani prodeji obojků a vodítek pro psy. Pro výrobu psích doplňků je současné bydliště autora práce postačující a prodej bude uskutečňován přes e-shop. Jako sídlo společnosti bude uvedeno trvalé bydliště autora práce. Do podnikání lze vložit notebook v odhadované výši 9 000 Kč, mobilní telefon v odhadované výši 3 000 Kč a nástroje používané při výrobě v odhadované výši 600 Kč. Prvotní materiál k výrobě psích doplňků lze získat nákupem z dostupných finančních zdrojů popsaných níže.

V případě nutných výpomocí při výrobě se nadále nepočítá s vlastními či pronajatými prostory. Výpomoc by měla pracovat v rámci svého domácího prostředí, kam ji bude materiál dovezen.

Finanční zdroje

Z vlastních zdrojů je k dispozici finanční částka ve výši 120 000 Kč. Dále je možné získat bezúročnou půjčku ve výši 150 000 Kč. Poskytovatelem bezúročné půjčky je rodinný příslušník a jedinou podmínkou je splacení celé částky do 5 let. Dále se počítá s finanční částkou okolo 4 000 Kč/měsíc, která bude přebývat z hlavního pracovního poměru autora práce. Předpokládá se, že tyto dostupné finanční zdroje by měly k rozjezdu podnikání stačit a není tedy uvažováno o dalších potřebných finančních zdrojích k rozjezdu podnikání.

Nehmotné zdroje

Do dostupných nehmotných zdrojů jsou zařazeny zkušenosti a znalosti autora práce získané během studijního, profesního a osobního života.

Mezi potřebné nehmotné zdroje patří jednoznačně e-shop, který bude ze začátku měsíčně hrazen z dostupných finančních zdrojů popsaných výše. Do budoucna je uvažováno o získání ekoznačky ekologicky šetrný výrobek.

Lidské zdroje

Zaměstnanci nebudou součástí nově zakládaného podniku. Ze začátku podnikatelské činnosti se počítá v oblasti lidských zdrojů pouze se zakladatelkou podniku a účetní výpomocí, která bude ze začátku placena z dostupných finančních zdrojů uvedených výše.

V případě nutných výpomocí při výrobě psích doplňků bude přijata výpomoc na dohodu o provedení práce. Při rozjezdu podnikání se však počítá s tím, že žádná výpomoc při výrobě obojků a vodítek pro psy nebude zapotřebí a jedná se tedy spíše o výhled do budoucnosti.

2.5.1 Zhodnocení faktorů z analýzy vlastních zdrojů a schopností

Tato kapitola obsahuje důležitá zjištění plynoucí z provedené analýzy vlastních zdrojů a schopností spolu s identifikací silných a slabých stránek.

Příznivým zjištěním je, že není nutné získat prostory k výrobě ani prodeji obojků a vodítek pro psy. Vlastní kapitál spolu s bezúročnou půjčkou jsou dostačujícími finančními zdroji pro rozjezd podnikání. Jediným požadavkem v rámci bezúročné půjčky je splacení celé částky do pěti let. Nově zakládaný podnik nebude mít žádné zaměstnance. Jako nevýhoda se jeví nedostatek zkušeností s podnikatelskou činností.

Tabulka č. 20 představuje přehled silných a slabých stránek nově zakládaného podniku. Tento výstup bude dále sloužit jako podklad pro sestavení SWOT matice.

Tabulka č. 20: Zhodnocení faktorů z analýzy vlastních zdrojů a schopností
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zhodnocení faktorů z analýzy vlastních zdrojů a schopností	
Identifikace významných faktorů	Ohodnocení významných faktorů
Vlastní zdroje k rozjezdu podnikání	Silná stránka
Možnost získání bezúročné půjčky	Silná stránka
Vyhovující zázemí pro výrobu psích doplňků	Silná stránka
Nedostatek zkušeností s podnikáním	Slabá stránka

2.6 Analýza faktorů pomocí SWOT matice

Pro shrnující přehled z analýz interního a externího prostředí byla vybrána SWOT matice. Vnitřní prostředí zatím nezaloženého podniku bylo rozebráno pomocí analýzy vlastních zdrojů a schopností (kapitola 2.5). Pro rozbor vnějšího prostředí byly použity tyto analýzy:

- kvalitativní výzkum u potenciačních zákazníků (kapitola 2.2),
- Porterův model pěti sil (kapitola 2.3),
- metoda SLEPTE (kapitola 2.4).

Na konci každé z uvedených kapitol byla vytvořena tabulka s identifikovanými příležitostmi a hrozbami nebo silnými a slabými stránkami nově zakládaného podniku, který se bude zabývat výrobou a prodejem psích doplňků.

V rámci kapitoly Analýza faktorů pomocí SWOT matice jsou nejprve vyhodnoceny faktory vnějšího prostředí pomocí matice EFE a faktory vnitřního prostředí pomocí matice IFE. Na závěr je sestavena SWOT matice spolu s grafickým vyjádřením. Na základě výsledků je možné následně určit vhodnou strategii podniku, která je popsána na začátku návrhové části této diplomové práce (kapitola 3.1).

2.6.1 Hodnocení faktorů vnějšího prostředí pomocí matice EFE

Účelem matice EFE je vybrat z poznanych příležitostí a hrozeb takové faktory, které mají podstatný vliv na záměr firmy.

Tabulka č. 21 zobrazuje ohodnocenou EFE matici, skládající se z 8 příležitostí a 8 hrozeb. Faktorům byla nejprve přiřazena váha a stupeň vlivu. Poslední sloupec Výsledek představuje součin váhy a stupně vlivu, čímž dostaneme vážené hodnocení. Pro nově vznikající podnik jsou nejvýznamnějšími příležitostmi absence přímé konkurence v oblasti antialergičnosti a zájem o produkt u dvou ze tří zkoumaných zákaznických segmentů. Mezi nejvýznamnější hrozby patří nastavení nedostatečné marketingové strategie a skutečnost, že složení produktů nesplní požadavky u obou zákaznických segmentů.

Soubor identifikovaných hrozeb dále vstupuje do analýzy rizik dle metody RIPRAN, která se nachází ke konci návrhové části diplomové práce (kapitola 3.6).

Tabulka č. 21: Matice EFE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory		Váha	Stupeň vlivu	Výsledek
PŘÍLEŽITOSTI				
1.	Zájem o produkt u dvou ze tří zkoumaných zák. segmentů	0,09	4	0,36
2.	Životaschopné zákaznické segmenty nakupují psí doplňky on-line	0,05	3	0,15
3.	Absence přímé konkurence v oblasti antialergičnosti	0,11	4	0,44
4.	Nízká vyjednávací síla kupujících	0,05	2	0,10
5.	Rostoucí zájem o životní prostředí a ekologické výrobky	0,06	3	0,18
6.	Rostoucí počet psů v domácnostech	0,06	3	0,18
7.	Rostoucí počet alergiků	0,06	3	0,18
8.	Rostoucí počet osob nakupujících přes internet	0,05	3	0,15
Σ				1,74
HROZBY				
1.	Složení produktu nesplní požadavky u obou zák. segmentů	0,09	4	0,36
2.	Nastavení nedostatečné marketingové strategie	0,09	4	0,36
3.	Malé bariéry pro vstup nových firem na trh	0,06	2	0,12
4.	Podstatná vyjednávací síla dodavatelů spojovacích prvků	0,09	3	0,27
5.	Existence substitutu pro ekologické psí obojky	0,03	1	0,03
6.	Vysoká administrativní zátěž v rámci podnikání	0,05	1	0,05
7.	Nejistý vývoj ekonomické situace kvůli pandemii	0,04	2	0,08
8.	Rostoucí obliba elektronických psích doplňků	0,02	1	0,02
Σ		1,00		1,29

2.6.2 Hodnocení faktorů vnitřního prostředí pomocí matice IFE

Účelem matice IFE je vybrat z poznaných silných a slabých stránek nově zakládaného podniku takové, které mají podstatný vliv na strategický záměr firmy.

Tabulka č. 22 zobrazuje ohodnocenou IFE matici, skládající se ze 3 silných a 1 slabé stránky. Faktorům byla nejprve přiřazena váha a stupeň vlivu. Poslední sloupec Výsledek představuje součin váhy a stupně vlivu, čímž získáme vážené hodnocení.

Tabulka č. 22: Matice IFE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory		Váha	Stupeň vlivu	Výsledek
SILNÉ STRÁNKY				
1.	Vlastní zdroje k rozjezdu podnikání	0,30	4	1,20
2.	Možnost získání bezúročné půjčky	0,25	4	1,00
3.	Vyhovující zázemí pro výrobu psích doplňků	0,20	3	0,60
Σ				2,80
SLABÉ STRÁNKY				
1.	Nedostatek zkušeností s podnikáním	0,25	4	1,00
Σ		1,00		1,00

2.6.3 SWOT matice

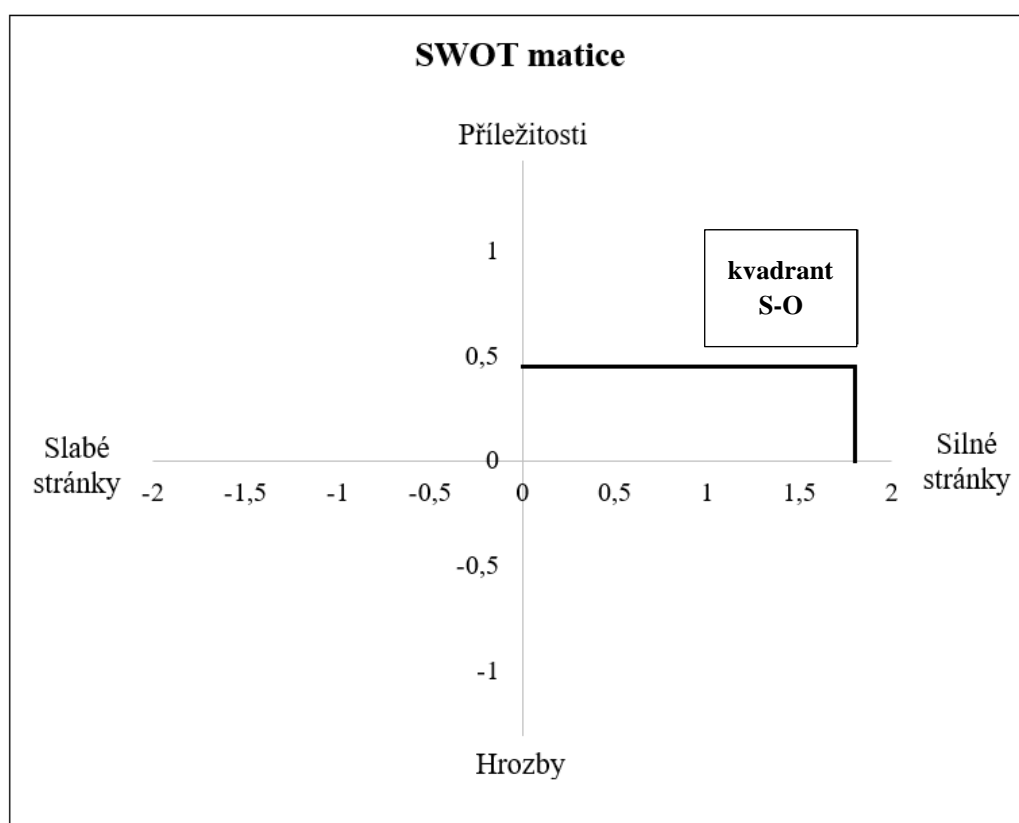
Na základě SWOT matice jsme schopni určit vhodnou strategii podniku. Volba vhodné strategie pro nově zakládanou společnost je popsána na začátku návrhové části této diplomové práce (kapitola 3.1).

Tabulka č. 23 zobrazuje zpracovanou SWOT matici skládající se z výsledných hodnot matice EFE a IFE. Poslední řádek tabulky představuje rozdíl příležitostí a hrozeb na levé straně a rozdíl silných a slabých stránek na pravé straně. Jak můžeme vidět, výsledná hodnota příležitostí je větší než výsledná hodnota hrozeb a výsledná hodnota silných stránek je větší než výsledná hodnota slabých stránek. Výsledky budou dále zaneseny do grafu, ze kterého bude vhodná strategie jasná na první pohled.

Tabulka č. 23: SWOT matice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

SWOT matice			
EFE matice		IFE matice	
Příležitosti	1,74	Silné stránky	2,80
Hrozby	1,29	Slabé stránky	1,00
Rozdíl	0,45	Rozdíl	1,80

Graf č. 4 představuje grafické znázornění výsledné SWOT matice. Z grafu vyplývá, že se nově zakládající podnik nachází v kvadrantu S-O, který představuje nejlepší možnou variantu, kdy převažují silné stránky podniku spolu s příležitostmi.



Graf č. 4: SWOT matice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část diplomové práce vychází z provedených analýz a výzkumu z předcházející analytické části. Kapitola začíná volbou vhodné strategie nově zakládaného podniku spolu s jeho popisem. Následuje validovaný obchodní model Lean Canvas, upravený na základě provedeného kvalitativního výzkumu u potencionálních zákazníků, marketingový, výrobní a finanční plán. Návrhová část je zakončena analýzou rizik dle metody RIPRAN spolu s operačním plánem ve formě Ganttova diagramu.

3.1. Volba strategie a popis podniku

Na základě zpracované analytické části je pro nově zakládaný malý podnik zvolena strategie **koncentrace na vybraný tržní segment** spolu se strategií **diferenciace**. Na základě provedeného kvalitativního výzkumu byly zjištěny dva životaschopné segmenty. Jedná se o majitele psů od 18 do 35 let řešící psí alergie a majitele psů od 18 do 35 let se zájmem o životní prostředí. Vyráběné produkty se budou od konkurence odlišovat tím, že budou nejen ekologické, ale také antialergické a šité na míru. V oblasti hypoalergenních psích doplňků nebyla na českém trhu nalezena žádná přímá konkurence, a proto se podnik bude primárně zaměřovat především na majitele psích alergií.

Tabulka č. 24 zobrazuje základní údaje o společnosti. Název nově zakládaného podniku vznikl sloučením prvních slabik tří slov - hypoalergenní Dastyho doplňky. Zvolenou právní formou podnikání je podnikání na základě živnostenského zákona jako OSVČ. Podnikat jako fyzická osoba je v mnoha ohledech snazší než jako osoba právnická. Mezi výhody patří např. nižší zdanění, nižší náklady na začátek podnikání, snazší zahájení a ukončení podnikatelské činnosti. V tomto případě není také nutné vést účetnictví, a proto byla vybrána daňová evidence. Výroba ekologických, antialergických psích doplňků a jejich následný prodej přes e-shop spadá pod živnosti volné a předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Na začátku podnikatelské činnosti bude podnik neplátcem DPH, jelikož výrobky budou prodávány konečným spotřebitelům a také se hned ze začátku neočekává bleskově rychlý růst obrátu. Plátcovství DPH s sebou nese administrativní zátěž, ale je možné při růstu obrátu v průběhu let o dobrovolném plátcovství DPH uvažovat, například v případě potřeby nákupu osobního automobilu pro ekonomickou činnost a dalšího vybavení.

Tabulka č. 24: Základní údaje o společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Základní údaje o společnosti	
Název	HYDADO
Právní forma podnikání	OSVČ na základě živnostenského oprávnění
Druh živnosti	Živnost volná
CZ-NACE	C32990 Ostatní zpracovatelský průmysl j. n. G47911 Maloobchod prostřednictvím internetu
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
DPH	Neplátce
Způsob vedení evidence	Daňová evidence

Poslání

Posláním podniku je výroba a prodej psích doplňků šetrných k přírodě i domácím mazlíčkům a zajištění tak bezstarostných společných chvílí s jejich majiteli.

Vize

Vizí podniku je vybudovat silnou značku a stát se tak vyhledávaným výrobcem a prodejcem ekologických antialergických psích doplňků.

Cíle podniku

K dosažení vize byly stanoveny následující cíle, které jsou seřazeny od dlouhodobých po krátkodobé:

- Do 5 let od zahájení podnikatelské činnosti generovat tržby ve výši 30 000 Kč/měsíc.
- Do 4 let od zahájení podnikatelské činnosti dosáhnout průměrně stavu 30 provedených objednávek/měsíc.
- Do 3 let dosáhnout opakovaného nákupu u 10 % zákazníků.
- Generovat spokojené zákazníky a získat tak během prvního roku podnikání minimálně 15 kladných recenzí a v druhém roce minimálně 20 kladných recenzí.

- Rozšiřovat povědomí o značce a tím dosahovat již během prvního roku podnikání návštěvnosti e-shopu minimálně ve výši 200 návštěv/měsíc.

Firemní hodnoty

Obrázek č. 16 zobrazuje přehled firemních hodnot, na jejichž základě budou vyráběny a prodávány doplňky pro psy.



Obrázek č. 16: Firemní hodnoty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slogan

„Užij si bezstarostné společné chvíle se svým mazlíčkem.“

Logo

Obrázek č. 17 představuje vyobrazení loga nově zakládané společnosti. Dominantou je název podniku, jehož součástí je dále sedm černých teček, které jsou propojeny tenkými linkami. Číslo sedm je převážně vnímáno jako šťastné a dokonalé. Propojení teček linkami evokuje trojúhelníky, které jsou symbolem harmonie. Jednodušší variantou zobrazení loga je v podstatě to stejné akorát bez názvu společnosti.



Obrázek č. 17: Logo zakládané společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 Obchodní model Lean Canvas

V rámci analytické části byly prvotní podnikatelské myšlenky zachyceny do obchodního modelu Lean Canvas a tyto myšlenky byly dále ověřovány pomocí kvalitativního výzkumu a analýz vnějšího a vnitřního prostředí nově zakládaného podniku. Z provedeného výzkumu u potencionálních zákazníků byly zjištěny dva životaschopné zákaznické segmenty. Primárním zákaznickým segmentem jsou pro nově zakládaný podnik majitelé psů od 18 do 35 let řešící psí alergie a sekundárním zákaznickým segmentem jsou majitelé psů od 18 do 35 let se zájem o životní prostředí. Z tohoto důvodu jsou níže v rámci této kapitoly uvedeny jednotlivě dva finální obchodní modely Lean Canvas.

3.2.1 Primární zákaznický segment

Jako hlavní zákaznický segment, na který se bude nově zakládaná společnost primárně zaměřovat, byli zvoleni **majitelé psů od 18 do 35 let řešící psí alergie**.

Dle provedeného výzkumu u potencionálních zákazníků bylo zjištěno, že na trhu chybí hypoalergenní doplňky pro psy, což dokládá i analýza stávající konkurence v rámci Porterova modelu pěti sil.

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu bylo ověřeno, že majitelé psích alergiků vyhledávají doporučení a pomoc při výběru psích doplňků také v rámci diskuzí na sociálních sítích ve skupinách se zaměřením na psy. Jelikož bude podnik uplatňovat především on-line marketing a vést pouze e-shop, budou prvotní zákazníci oslovováni právě v rámci skupin na sociálních sítích se zaměřením na psy.

Pro oba zákaznické segmenty existuje jeden cenový model. Prodejní cenové rozmezí produktů bylo stanoveno s ohledem na náklady, konkurenční ceny a potencionálními zákazníky vnímanou hodnotu výrobků. Skutečná prodejní cena se může mírně odlišovat od uvedeného cenového rozmezí v závislosti na spotřebě materiálu, jelikož psí doplňky budou vyráběny na míru.

Mezi identifikované náklady patří obětovaný čas na tvorbu e-shopu a focení spolu s výrobou prototypů, pronájem e-shopu, materiál na výrobu prototypů, on-line marketing a účetní podpora.

Jako nezkopírovatelná výhoda jsou vnímány vlastní zkušenosti zakladatelky podniku s alergickými domácími mazlíčky.

Obrázek č. 18 představuje validovaný obchodní model Lean Canvas pro primární zákaznický segment.

PROBLÉM <ul style="list-style-type: none"> • na trhu chybí hypoalergenní psí doplňky • neuvedené podrobné složení produktů 	ŘEŠENÍ <p>Výroba psích vodítek a obojků s využitím přírodních materiálů a komponent, které nevyvolávají alergické reakce.</p>	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY <p>Antialergické a ekologické psí doplňky pro psy.</p>	NEZKOPÍROVATELNÁ VÝHODA <p>Vlastní zkušenosti s alergickými domácími mazlíčky.</p>	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY <p>Majitelé psů ve věku od 18 do 35 let řešící psí alergie.</p>
EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY <ul style="list-style-type: none"> • medikace • vyhýbání se alergenům • přírodní materiály • vlastní úprava 	KLÍČOVÉ METRIKY <ul style="list-style-type: none"> • počet návštěv e-shopu • počet objednávek za měsíc • tržby • opakovaný nákup • recenze 	KONCEPČNÍ ÚDERNÉ SDĚLENÍ <ul style="list-style-type: none"> • Užij si bezstarostné společné chvíle se svým mazlíčkem. 	KANÁLY <ul style="list-style-type: none"> • e-shop • sociální sítě 	PRVOTNÍ UŽIVATELE <ul style="list-style-type: none"> • skupiny na sociálních sítích se zaměřením na psy
STRUKTURA NÁKLADŮ <ul style="list-style-type: none"> • obětovaný čas • pronájem e-shopu • materiál na výrobu prototypů • marketing • účtení 			TOKY PŘÍJMŮ <ul style="list-style-type: none"> • prodejní cena psích vodítek: od 499 do 669 Kč • prodejní cena psích obojků: od 499 do 729 Kč 	

Obrázek č. 18: Finální model Lean Canvas pro primární zákaznický segment
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.2 Sekundární zákaznický segment

Jako vedlejší zákaznický segment, na který se bude nově zakládán společnost sekundárně zaměřovat, byli zvoleni **majitelé psů od 18 do 35 let se zájmem o životní prostředí**.

Dle provedeného výzkumu u potencionálních zákazníků bylo zjištěno, že jeden z problémů je společný pro oba zákaznické segmenty. Jedná se o nedostatečně podrobné uvedení složení produktů. Druhým problémem, který tento zákaznický segment řeší je obtížné vyhledávání drobných ekologických výrobců v rámci republiky.

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu bylo ověřeno, že majitelé psů se zájmem o životní prostředí vyhledávají doporučení a pomoc při výběru ekologických produktů také v rámci diskuzí na sociálních sítích ve skupinách se zaměřením na ekologii a v rámci ekologické komunity. Z tohoto důvodu budou prvotními zákazníky právě

členové skupin na sociálních sítích se zaměřením na ekologii a osoby z okruhu přátel se zájmem o životní prostředí.

Jak již bylo zmíněno u primárního zákaznického segmentu, pro oba dva zákaznické segmenty existuje jeden cenový model. Prodejní cenové rozmezí produktů bylo stanoveno s ohledem na náklady, konkurenční ceny a potencionálními zákazníky vnímanou hodnotu výrobků. Skutečná prodejní cena se může mírně odlišovat od uvedeného cenového rozmezí v závislosti na spotřebě materiálu, jelikož psí doplňky budou vyráběny na míru.

Mezi identifikované náklady patří obětovaný čas na tvorbu e-shopu a focení spolu s výrobou prototypů, pronájem e-shopu, materiál na výrobu prototypů, on-line marketing a účetní podpora.

Jako nezkopírovatelná výhoda jsou vnímány existující kontakty v rámci ekologické komunity, což pomáhá lepšímu porozumění tomuto segmentu a následnému proniknutí výrobku na trh.

Obrázek č. 19 představuje validovaný obchodní model Lean Canvas pro sekundární zákaznický segment.

PROBLÉM <ul style="list-style-type: none"> • neuvedené podrobné složení produktů • těžké vyhledávání drobných eko. výrobců 	ŘEŠENÍ <p>Výroba psích vodítek a obojků s využitím přírodních materiálů a komponent, které lze znovu využít či recyklovat.</p>	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY <p>Ekologické a zdravotně nezávadné psí doplňky pro psy.</p>	NEZKOPÍROVATELNÁ VÝHODA <p>Existující kontakty v rámci ekologické komunity.</p>	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY <p>Majitelé psů ve věku od 18 do 35 let se zájmem o životní prostředí.</p>
EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY <ul style="list-style-type: none"> • vyhýbání se plastům, umělým textiliím a chemikáliím • vlastní výroba 	KLÍČOVÉ METRIKY <ul style="list-style-type: none"> • počet návštěv e-shopu • počet objednávek za měsíc • tržby • opakovaný nákup • recenze 	KONCEPČNÍ ÚDERNÉ SDĚLENÍ <ul style="list-style-type: none"> • Užij si bezstarostné společné chvíle se svým mazlíčkem. 	KANÁLY <ul style="list-style-type: none"> • e-shop • sociální sítě • přátelé 	PRVOTNÍ UŽIVATELE <ul style="list-style-type: none"> • skupiny na sociálních sítích se zaměřením na životní prostředí • známí v rámci ekologické komunity
STRUKTURA NÁKLADŮ <ul style="list-style-type: none"> • obětovaný čas • pronájem e-shopu • materiál na výrobu prototypů • marketing • účetní 			TOKY PŘÍJMŮ <ul style="list-style-type: none"> • prodejní cena psích vodítek: od 499 do 669 Kč • prodejní cena psích obojků: od 499 do 729 Kč 	

Obrázek č. 19: Finální model Lean Canvas pro sekundární zákaznický segment
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3 Marketingový plán

Kapitola obsahuje výčet marketingových cílů, které jsou přizpůsobeny širším cílům nově zakládané společnosti spolu s nastavením marketingového mixu.

3.3.1 Marketingové cíle

Marketingové cíle tohoto marketingového plánu vycházejí z firemní vize, která zní: „Vizi podniku je vybudovat silnou značku a stát se tak vyhledávaným výrobcem a prodejcem ekologických antialergických psích doplňků.“

Hlavním cílem marketingového plánu pro první rok podnikatelské činnosti je úspěšné proniknutí na trh a zajištění růstu podnikání.

Stanovené marketingové cíle:

1. Do 3 let dosáhnout opakovaného nákupu u 10% zákazníků.
2. Generovat spokojené zákazníky a získat tak během prvního roku podnikání minimálně 15 kladných recenzí a v druhém roce minimálně 20 kladných recenzí.
3. Rozšiřovat povědomí o značce a tím dosahovat již během prvního roku podnikání návštěvnosti e-shopu minimálně ve výši 200 návštěv/měsíc.

3.3.2 Marketingový mix

Na základě provedených analýz a výzkumu u potencionálních zákazníků je možné nastavit vhodný marketingový mix. Základní prvky marketingového mixu 4P (produkt, cena, distribuce, propagace) jsou pro účely podnikatelského plánu rozšířeny o prvky procesy a balení.

Produkt

Odlišení od konkurence tkví právě v nabízených produktech nově zakládané společnosti. Základním nabízeným sortimentem budou ručně vyráběné obojky a vodítka pro psy. Hlavním odlišením je, že produkty nebudou pouze ekologické, ale měly by také minimalizovat riziko vzniku alergických reakcí. Dále budou psí vodítka a obojky vyráběny na míru a zákazník bude mít větší možnost ovlivnit především délku těchto psích doplňků. Podnik plánuje v dalších letech rozšířit výrobu o ekologické a

antialergické hračky pro psy spolu s prodejem zboží, které bude taktéž splňovat podmínky ekologičnosti a antialergičnosti.

Psí doplňky budou vyráběny z přírodních lan, jejichž vlákna jsou pevná, vysoce odolná vůči oděru a dobře snášejí vlhkost i sucho. Další komponenty jako kroužky, karabiny a přezky budou z chirurgické oceli. Šířka lana i velikosti ostatních komponentů se budou odvíjet od velikosti daného psa.

V rámci e-shopu si budou moci zákazníci zvolit u výrobků délku vodítka, délku obojku i počet (1-3 ks) a rozmístění kroužků. U psích vodítek je pevně stanoveno, že budou začínat i končit karabinou, aby bylo možné měnit délku vodítka a u obojků je pevně stanovená jedna přezka pro jeden psí obojek.

Tabulka č. 25 představuje přehled požadavků cílových skupin na produkt zjištěných v rámci kvalitativního výzkumu spolu s popsáním řešením jednotlivých oblastí.

Tabulka č. 25: Vlastnosti výrobků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vlastnosti obojků a vodítek pro psy		
Požadavky cílových skupin	Řešení	Popis
Složení (ekologické, antialergické)	Přírodní lano Chirurgická ocel	Psí doplňky budou vyráběny z přírodních rozložitelných materiálů a prvků, které lze znovu využít či recyklovat. Tyto materiály a další komponenty budou minimalizovat riziko vzniku alergických reakcí.
Odolnost vůči vnějším vlivům	Sisal Ocel	Sisalová vlákna jsou vysoce odolná vůči oděru a dobře snášejí vlhké i suché prostředí. Chirurgická ocel je vysoce odolná vůči poškrábání, korozi i ušpinění.
Možnost měnit délku	Přezka Karabina Kroužky	U obojků je variabilita délky zajištěna přezkou a u vodítek je možné měnit délku pomocí karabiny a rozmístěných kroužků.

Cena

Z provedeného kvalitativního výzkumu u potencionálních zákazníků bylo zjištěno optimální cenové rozmezí pro psí obojky a vodítka. Jelikož se bude podnik zaměřovat primárně na majitele psích alergiků, vycházelo se ze zjištěného optimálního cenového rozmezí pro tento segment (499-669 Kč pro vodítka, 499-729 Kč pro obojky). Cenový model je tedy stejný pro oba zákaznické segmenty. Na základě provedené analýzy stávající konkurence lze konstatovat, že se konkurenční produkty pohybují přibližně ve stejném cenovém rozmezí.

Tabulka č. 26 představuje příklady cenové kalkulace vodítek a obojků pro různě velké psy ve druhém roce podnikání. Náklady na materiál byly stanoveny na základě nabídek od potencionálních dodavatelů a podrobné složení nákladů na provoz je uvedeno v rámci finančního plánu (kapitola 3.5.3).

Tabulka č. 26: Příklady cenové kalkulace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cenová kalkulace					
Výrobek	Materiál	Provoz	Náklady celkem	Prodejní cena	Marže
	(v Kč)				(v %)
1,5 m vodítko pro malého psa se 2 kroužky	190	275	465	529	12,1
1,5 m vodítko pro středně velkého psa se 2 kroužky	241	275	516	599	13,9
1,5 m vodítko pro velkého psa se 2 kroužky	293	275	568	669	15,1
30 cm obojek pro malého psa	92	275	367	589	37,7
40 cm obojek pro středního psa	114	275	389	659	41,0
50 cm obojek pro velkého psa	133	275	408	729	44,0

V prvním roce podnikání bude společnost v mírné ztrátě, jelikož se neočekává hned ze startu podnikání větší výroba než 20 ks výrobků za měsíc z důvodu neznámosti značky. Výdaje na provoz jsou v porovnání s měsíční produkcí v začátcích podnikání vysoké. Ve druhém roce však už podnik dosahuje zisku. Důvodem jsou právě snižující se náklady na jednici výrobku. Podmínkou je však dobře nastavená marketingová strategie, která bude rozšiřovat povědomí o značce, zaujme potenciální zákazníky a následně zajistí růst zákaznické základny.

Distribuce

Na základě kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že vybrané zákaznické segmenty jsou zvyklé nakupovat psí doplňky přes e-shop nebo s tím nemají problém a umí si tento způsob nakupování psích doplňků představit. Zvláště u primárního zákaznického segmentu, majitelů psích alergiků, se ukázalo, že tito potenciální zákazníci nakupují psí doplňky více on-line než v chovatelských potřebách. Nově zakládaný podnik nebude mít žádnou kamennou prodejnu a své výrobky bude prodávat pouze přes e-shop konečným spotřebitelům.

V rámci individuálních rozhovorů potenciální zákazníci poměrně často uváděli, že si zásilky nejraději vyzvedávají na odběrných místech v okolí svého bydliště. Zákazníci si budou moci přes e-shop v rámci procesu dokončování objednávky zvolit jako způsob dopravy Zásilkovnu, Českou poštu či osobní odběr. Cenu za dopravu zásilky si budou zákazníci hradit sami. Při objednávce nad 1 000 Kč bude doprava pro zákazníky zdarma. Smyslem je motivovat zákazníky k většímu nákupu (zakoupení obojku spolu s vodítkem). Žádný z konkurentů nenabízí osobní odběr a je možné si nechat jejich výrobky pouze zaslat.

Tabulka č. 27 zobrazuje ceny za výše zmíněné způsoby dopravy. Zásilkovna spolupracuje nejen s mnoha e-shopovými systémy, ale také má k dispozici celkově okolo 6 500 výdejních míst. V rámci České pošty bude využívána služba Balíkovna. Jde o vhodnou službu pro e-shopy a jedná se stejně jako u Zásilkovny o výdejní místa. Nyní je k dispozici přibližně 2 500 výdejních míst. Osobní odběr objednávek v místě sídla společnosti je pro zákazníky zdarma. U jednotlivých způsobů dopravy jsou uvedeny pouze ceny bez dobírky, jelikož bude podnik přijímat platby pouze na základě klasického bankovního převodu či on-line platební kartou.

Tabulka č. 27: Ceny za vybrané způsoby dopravy zásilek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Způsob dopravy	Cena bez dobírky v Kč
Zásilkovna	57
Balíkovna	54
Osobní vyzvednutí	0

Propagace

V rámci propagace je důležité myslet na to, že budou výrobky ve fázi zavádění a je nutné informovat veřejnost a potenciální zákazníky o uvedení výrobků na trh a neustále rozšiřovat povědomí o nové značce a nabízeném sortimentu.

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že cílové skupiny využívají pro výběr a nákup psích doplňků (seřazeno sestupně):

1. internetové vyhledávače (především Google),
2. sociální sítě (především FB),
3. doporučení známých,
4. chovatelské potřeby.

Pro podnik bude v oblasti sociálních sítí založen účet na Facebooku a Instagramu. Tyto platformy budou sloužit pro oslovení a systematickou komunikaci s cílovými skupinami zákazníků. Obsah pro sociální sítě bude vždy nachystán dopředu během víkendu pro nadcházející týden. Po vytvoření zákaznické základny bude možné vyhodnotit nejvhodnější momenty pro přidávání příspěvků během dne. Profily by neměly zahrnovat pouze příspěvky, ze kterých je patrné, že je naší prioritou prodávat. Obsah pro sociální sítě bude kromě nabídek produktů zahrnovat inspirativní příspěvky či zákulisní příběhy související s podnikatelskou činností.

Placenou **reklamou** budou zobrazující se reklamy mezi vybranými příspěvky na Facebooku (PPM) a zobrazení reklamy ve vyhledávači Google (PPC). Platformy pro placenou reklamu byly vybrány na základě preferencí potenciálních zákazníků zjištěných na základě individuálních rozhovorů. V rámci internetových vyhledávačů byl

nejčastěji zmiňován Google vyhledávač a v oblasti sociálních sítí byl nejčastěji uváděn Facebook.

Nově zakládaný podnik bude dále v oblasti propagace využívat **direct marketing** v podobě e-mailingu. Podnik může oprávněně rozesílat e-maily jenom v případě, že má od příjemců jejich souhlas. Bude využíváno uvítacího e-mailu po registraci zákazníků, zasílání měsíčního newsletteru, prodejních e-mailů a kampaní na opuštěný košík s co nejvyšší mírou personalizace.

Podpora prodeje bude probíhat prostřednictvím blogu a slevových kupónů pro první nákup po registraci zákazníka. Blog bude obsahovat rozhovory s odborníky, články s radami a tipy, týkající se primárně psích domácích mazlíčků a okrajově i ekologie. Samozřejmě i samotný e-shop je určitou podporou prodeje.

Dále budou využívány slevové akce a soutěže i mimo hlavní svátky. Mezi tematické mezinárodní a světové dny patří:

- 07.04. - Světový den zdraví,
- 22.04. - Den Země,
- 05.06. - Světový den životního prostředí,
- 26.08. - Mezinárodní den psů,
- 04.10. - Mezinárodní den zvířat,
- 25.10. - Mezinárodní den domácích mazlíčků.

V rámci **Public relations** bude nově zakládaný podnik sponzorovat vybraný psí útulek. Část peněz z každého prodeje (5 %) bude odvedena na jeho účet. Protihodnotou bude uvádění jména nově založeného podniku jako sponzora daného psího útulku v rámci jeho činností.

V případě uvolnění opatření, která vznikla z důvodu pandemie Covid-19, může nově zakládaný podnik využít **osobního prodeje** na různých veletrzích a akcích zaměřené na psy spolu s **event marketingem** v podobě organizace společného venčení psů či jejich výcviku pod vedením zkušeného lektora.

Tabulka č. 28 představuje vyhledávací a komunikační cesty cílových skupin pro výběr a nákup psích doplňků zjištěných prostřednictvím kvalitativního výzkumu spolu s vypsáním řešením.

Tabulka č. 28: Řešení v rámci preferencí cílových skupin při výběru a nákupu psích doplňků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyhledávací a komunikační cesty cílových skupin pro výběr a nákup psích doplňků	
Preference cílových skupin	Řešení
Internetové vyhledávače	e-shop, blog, Google Ads
Sociální sítě	Facebook účet, Instagram účet, Facebook Ads
Doporučení známých	e-mail s prosbou o napsání recenze, získání slevy při vložení fotky se zakoupenými výrobky a označení podniku na sociálních sítích

Tabulka č. 29 zobrazuje dílčí rozpočet aktivit v rámci oblasti propagace. Nejprve jsou uvedeny měsíční výdaje pro první rok podnikání a následně celkové peněžní výdaje za jednotlivé roky podnikatelské činnosti. V tabulce jsou uvedeny pouze takové aktivity propagace, které vyžadují peněžní výdaje.

Tabulka č. 29: Dílčí rozpočet propagace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dílčí rozpočet pro oblast propagace				
Aktivita	Výdaje za měsíc v 1. roce podnikání	Výdaje pro 1. rok	Výdaje pro 2. rok	Výdaje pro 3. rok
Facebook placená reklama	3 881 Kč	46 572 Kč	39 725 Kč	33 600 Kč
Google placená reklama	3 881 Kč	46 572 Kč	39 725 Kč	33 600 Kč
Sponzoring psího útulku	571 Kč	6 856 Kč	10 550 Kč	12 800 Kč
Celkem	8 333 Kč	100 000 Kč	90 000 Kč	80 000 Kč

Procesy

Obrázek č. 20 představuje přehled průběhu **hlavního procesu** nově zakládaného podniku, který začíná přijetím objednávky a končí expedicí psích doplňků k zákazníkům podniku. Reálný termín expedice výrobků k zákazníkovi se odhaduje na 5 dní od obdržení objednávky.



Obrázek č. 20: Hlavní proces
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Spojení mezi zákazníkem a výrobcem při nákupech psích doplňků bude zajišťovat vytvořený e-shop, kde bude k dispozici nabízený sortiment. Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že cílovým skupinám v rámci e-shopů s psími doplňky chybí detailní informace k produktům, a proto se nově zakládaný podnik na tuto skutečnost zaměří. V rámci e-shopu bude kladen důraz na uvedení podrobného složení produktů a bude nafočen set fotografií produktů tak, aby je zákazníci mohli vidět z různých úhlů.

Proces **objednávání** začíná pro zákazníky na e-shopu vyplňováním údajů k příslušnému psímu doplňku do předpřipraveného formuláře. Tabulka č. 30 představuje seznam polí, která budou zákazníci v procesu objednávání vodítek a obojků pro psy vyplňovat. Některá pole budou doprovázena doporučeními na základě proporcí jednotlivých plemen psů. Těchto doporučení zákazníci mohou či nemusí využít. Dále budou některá pole zahrnovat pevné možnosti výběru, ale většina polí bude vyplňována čistě na základě požadavků zákazníků.

Tabulka č. 30: Objednávkový formulář
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Potřebné informace k výrobě psích doplňků v rámci objednávky	
Vodítka	Obojky
Plemeno psa	Plemeno psa
Šířka vodítka (s doporučením podle velikosti psa)	Obvod krku psa
Celková délka vodítka (od karabiny ke karabině)	Šířka obojku (s doporučením na základě obvodu krku)
Počet kroužků (1 - 3)	Rezerva (např. pro dospívající psy, zimní srst)
Rozmístění kroužků	

V případě registrovaných zákazníků budou fakturační a kontaktní údaje vyplněny automaticky, jinak je musí objednavací zadat ručně. Dále budou nakupující vyplňovat způsob dopravy a platby. Způsoby dopravy byly popsány v této kapitole v rámci oblasti distribuce. Co se týče způsobů platby, k dispozici bude bankovní převod (zdarma) či úhrada on-line platební kartou (zdarma). Na konci procesu objednávání budou moci zákazníci uplatnit slevové kupóny, musí souhlasit s obchodními podmínkami a také mohou souhlasit se zasíláním e-mailů.

Níže uvedená tabulka č. 31 představuje dílčí rozpočet pro vedení e-shopu měsíčně a za jednotlivé první tři roky podnikatelské činnosti.

Tabulka č. 31: Dílčí rozpočet pro e-shop
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výdaje na e-shop			
za měsíc	za 1. rok	za 2. rok	za 3. rok
449 Kč	5 388 Kč	5 388 Kč	5 388 Kč

Balení

Na základě firemních hodnot, kam patří podpora zdraví a šetrně k přírodě, budou výrobky baleny do použitých kartonů, které budou přelepeny papírovou lepicí páskou. Ekologický způsob balení koresponduje i se smýšlením sekundárního zákaznického segmentu. Při balení výrobků je možné využít i jiné materiály než papír. Hlavní myšlenkou je využít vše, co je momentálně k dispozici. Pokud tedy budou v zásilce od dodavatele plastové výplně, půjdou místo do koše dále k zákazníkům.

Tabulka č. 32 zobrazuje výdaje na zabalení výrobků, kde jediným plánovaným peněžním výdajem bude papírová lepicí páska.

Tabulka č. 32: Dílčí rozpočet pro balení výrobků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výdaje na balení		
za 1. rok	za 2. rok	za 3. rok
900 Kč	1 800 Kč	2 100 Kč

3.4 Plán výroby a provozu

Zakázková výroba vyžaduje specifický přístup k systému plánování a řízení výroby. Zakázku je potřeba nadefinovat, stanovit výrobní postupy, odhadnout výrobní časy a zajišťovat dodávky materiálu. Veškeré tyto úkony budou záviset na zakladateli podniku, což se může jevit ze začátku jako výhoda, protože se nemusí předávat informace a všechny údaje bude zpracovávat jedna osoba.

3.4.1 Popis a predikce výroby

Předmětem výroby budou psí vodítka a obojky, které budou vyráběny na míru zákazníkům z přírodních materiálů a komponentů, které se dají recyklovat či rozložit a minimalizují riziko vzniku alergické reakce. Více o složení a další informace k produktu jsou k dispozici v kapitole 3.3.2.

Ze začátku podnikání bude výroba prováděna jenom jednou osobou, a to samotnou zakladatelkou podniku. K výrobě jsou zapotřebí ruční nástroje jako například nůžky či

kleště, kterými autorka práce již disponuje a budou tedy vloženy do podnikání z vlastních zdrojů.

Tabulka č. 33 představuje predikci výroby v prvních třech letech podnikání. Výroba psích obojků a vodítek by měla každým rokem stoupat. Ve 2. roce podnikání začne podnik vyrábět navíc 2 ekologické a antialergické hračky pro psy, které již nebudou vyráběny na míru a lze je tedy vyrábět na sklad. Kromě vlastní výroby podnik plánuje ve třetím roce podnikání začít prodávat zboží, které bude v souladu s konceptem celého podnikání. Půjde o rozšíření produktového portfolia o další ekologické a antialergické psí doplňky.

Tabulka č. 33: Predikce výroby
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výrobek	Výrobní plán		
	1. rok	2. rok	3. rok
Obojky	120 ks	180 ks	200 ks
Vodítka	120 ks	180 ks	200 ks
Hračka 1	0 ks	50 ks	75 ks
Hračka 2	0 ks	50 ks	75 ks

3.4.2 Výrobní kapacita a časový plán provozu

Výrobní možnosti nově zakládaného podniku jsou dány využitím výrobní kapacity, která obecně nebývá ve většině případů stoprocentně využita. Odhadovaná výrobní kapacita činí **20 ks/týden**. Nevyužitá výrobní kapacita bude použita na zvyšování povědomí o značce. V případě nedostatečné výrobní kapacity lze kapacitu zajistit přijmutím výpomoci na dohodu o provedení práce. Při rozjezdu podnikání se však počítá s tím, že žádná výpomoc při výrobě nebude zapotřebí a jedná se tedy spíše o výhled do budoucnosti. Další možností, jak navýšit výrobní kapacitu je přechod z vedlejší SVČ na hlavní SVČ.

Tabulka č. 34 zobrazuje **týdenní časový plán provozu** nově zakládaného podniku. V rámci víkendů je stanoven pouze počet hodin a práci je možné rozložit do celého dne dle potřeby.

Tabulka č. 34: Časový plán provozu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časový plán provozu		
Den v týdnu	Časové rozmezí	Činnosti
Pondělí	17:30 - 20:00	Výroba Příprava materiálu na další den Aktualizace skladových zásob
Úterý	17:30 - 20:00	Výroba Příprava materiálu na další den Aktualizace skladových zásob
Středa	11:30 - 12:00	Propagace na sociálních sítích
	17:30 - 20:00	Výroba Příprava materiálu na další den Aktualizace skladových zásob
Čtvrtek	17:30 - 20:00	Výroba Příprava materiálu na další den Aktualizace skladových zásob
Pátek	15:00 - 15:30	Propagace na sociálních sítích
	15:30 - 18:00	Výroba Příprava materiálu na další den Aktualizace skladových zásob
Sobota	5 hodin	Psaní článků pro blog Výroba Příprava materiálu na další den Aktualizace skladových zásob
Neděle	5 hodin	Propagace na sociálních sítích Příprava obsahu pro SS na další týden Výroba Příprava materiálu na další den Aktualizace skladových zásob

Časový plán provozu se odvíjí od volného času zakladatelky podniku, která bude v době zakládání živnosti zaměstnána na hlavní pracovní poměr. Celkový počet hodin v rámci časového plánu provozu činí 23,5 hodin/týden. Výroba psích doplňků bude uskutečňována v rámci současného bydliště zakladatelky.

3.4.3 Dodavatelé

Tato kapitola zahrnuje popis zajištění materiálu pro výrobu psích vodítek a obojků spolu s výčtem ostatních vybraných dodavatelů služeb, kteří budou udržovat chod zakládané společnosti.

Materiálové zabezpečení

Podařilo se najít dodavatele spojovacích prvků, který je ochoten dodat přezky, kroužky a karabiny v chirurgické oceli 316L. Tato ocel obsahuje malé množství niklu a je speciálně upravena tak, aby se nikl neuvolňoval.

Tabulka č. 35 zobrazuje nasmlouvaná množství spojovacích prvků. Nákup prvků bylo možné domluvit pouze na roční množství s postupným odběrem, jelikož díly byly na poptávku a nákup většího počtu kusů najednou nepřipadá pro nově zakládaný podnik v úvahu.

Tabulka č. 35: Nasmlouvaná množství spojovacích prvků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nasmlouvaná množství spojovacích prvků		
Spojovací prvek	Roční množství	Výrobní plán
Přezka malá	100 ks	Nasmlouvané roční množství vystačí na dva roky. Menší roční odběr nebyl bohužel možný.
Přezka střední	100 ks	
Přezka velká	100 ks	
Karabina malá	100 ks	Nasmlouvané množství pokrývá roční výrobu i rezervu v případě většího odbytu.
Karabina střední	100 ks	
Karabina velká	100 ks	
Kroužek malý	200 ks	Nasmlouvané množství pokrývá roční výrobu vodítek i obojků.
Kroužek střední	200 ks	
Kroužek velký	200 ks	

Co se týče přírodních lan, na výběr bylo hned z několika dodavatelů. Po analýze jednotlivých dodavatelů a jejich předložených nabídek, byl vybrán ten, který je ochoten doložit, že lano je 100 % přírodní a není ničím napuštěné. Další výhodou tohoto dodavatele je dodání do pěti dnů od objednání a v rámci sortimentu jsou k dispozici i lana malých průměrů.

Ostatní dodavatelé

Tabulka č. 36 zobrazuje přehled vybraných dodavatelů, kteří budou podporovat chod zakládané společnosti. Uvedené firmy byly vybrány na základě provedené analýzy dodavatelů a přijatých nabídek. Výdaje spojené s dodavateli jsou uvedeny v kapitole 3.4.4 Dílčí rozpočet pro výrobu a provoz.

Tabulka č. 36: Vybraní dodavatelé služeb
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Služba	Dodavatel
E-shop	Webnode
Platební brána	Stripe
Účetnictví	AFINEA s.r.o.
Bankovní účet	mBank
Telefonní tarif	O2

Pro tvorbu e-shopu byl zvolen jako dodavatel **Webnode**. V rámci e-shopu bude provozován i blog zakládané společnosti. E-shop bude dále provázán s platební bránou **Stripe**, aby zákazníci mohli rovnou svoji objednávku zaplatit prostřednictvím své kreditní či debetní karty. V rámci e-shopu od společnosti Webnode lze také snadno navolit vybrané způsoby dopravy, které byly uvedeny v rámci marketingového plánu (kapitola 3.3).

O účetnictví se bude nově zakládanému podniku starat podnik **AFINEA s.r.o.**, který sídlí v centru Brna a jedním ze zaměření je právě vedení účetnictví začínajícím podnikatelům. AFINEA s.r.o. se bude tedy konkrétně starat o vedení daňové evidence a veškerou agendu spojenou s podnikáním fyzických osob spolu s poskytováním poradenství v případě potřeby.

Jako Firemní účet bude zřízen podnikatelský účet u **mBank** na základě mnohých doporučení, vlastní pozitivní zkušenosti a nulových poplatků za vedení účtu i příchozí a odchozí platby.

V oblasti telefonních tarifů bylo zvoleno **O2** na základě dosavadní pozitivní zkušenosti s touto firmou. Dále také již na základě jednoho využívaného tarifu od O2 nabídla firma velice přívětivou nabídku.

3.4.4 Dílčí rozpočet pro výrobu a provoz

Tabulka č. 37 zobrazuje přehled výdajů na výrobu a výdaje na provoz, které ještě nebyly v rámci návrhové části diplomové práce uvedeny. Jak již bylo ve výrobním plánu uvedeno, k výrobě jsou zapotřebí ruční nástroje, které budou vloženy do podnikání z vlastních zdrojů. Přehled výdajů na e-shop a balení byly již uvedeny v rámci marketingového mixu (kapitola 3.3.2).

Tabulka č. 37: Dílčí rozpočet pro výrobu a provoz
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výdaje na výrobu a provoz			
Položka	za 1. rok	za 2. rok	za 3. rok
Materiál	65 000 Kč	65 000 Kč	80 000 Kč
Nákup zboží	0 Kč	0 Kč	20 000 Kč
On-line platební brána	2 500 Kč	3 600 Kč	4 700 Kč
Telefonní tarif	9 588 Kč	9 588 Kč	9 588 Kč
Vedení daňové evidence	5 988 Kč	5 988 Kč	5 988 Kč

3.5 Finanční plán

Finanční plán pomáhá předvídat pravděpodobné budoucí finanční situace a slouží jako podpora při rozhodování. Dává nám tedy kontrolu nad firemními financemi. Kapitola začíná výdaji, které budou vynaloženy ještě před začátkem podnikání. Dále finanční plán pokračuje zahajovací rozvahou, plánovanými výdaji a příjmy v prvních třech letech

podnikatelské činnosti, prognózou cashflow a výpočtem bodu zvratu. Kapitola je zakončena výpočtem základu daně.

3.5.1 Výdaje vynaložené před zahájením podnikání

Tabulka č. 38 je přehledem o finančních zdrojích potřebných pro založení podniku. Jedná se o zdroje, které musíme do firmy vložit dříve, než začne vydělávat. Zřizovacími výdaji je založení dvou živností a vyřízení ochranné známky. Zřízení a vedení podnikatelského účtu u mBank je zdarma, proto se v tabulce tato položka nevyskytuje. Dále v tabulce nefiguruje ani pořízení EET pokladny, protože podnik bude přijímat platby od zákazníků pouze přes on-line platební bránu či klasickým bankovním převodem. Největším výdajem před začátkem podnikání je absolvování kurzu on-line marketingu ve výši 13 000 Kč.

Tabulka č. 38: Výdaje vynaložené před zahájením podnikání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název výdajové položky	Částka
Kurz on-line marketing	13 000 Kč
Webové stránky a e-shop - Webnode	449 Kč
Nákup materiálu pro výrobu prototypů	1 500 Kč
Telefonní tarif - O2	799 Kč
Založení živností	1 500 Kč
Ochranná známka	5 000 Kč

3.5.2 Zahajovací rozvaha

Tabulka č. 39 představuje přehled majetku nově zakládaného podniku spolu se zdroji jeho krytí v peněžním vyjádření ke dni zápisu do živnostenského rejstříku. V rámci oběžných aktiv byl do zásob započítán notebook, mobilní telefon a ruční nástroje ke zhotovování výrobků z vlastních zdrojů. Krátkodobý finanční majetek představuje stav podnikatelského bankovního účtu. Částka se skládá z bezúročné půjčky a vlastních finančních zdrojů snížených o vynaložené výdaje před začátkem podnikatelské činnosti. V pasivech tak najdeme vlastní i cizí kapitál.

Tabulka č. 39: Zahajovací rozvaha
(Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA (v Kč)	260 352	PASIVA (v Kč)	260 352
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	110 352
-	-	Základní kapitál	110 352
Oběžná aktiva	260 352	Cizí kapitál	150 000
Zásoby	12 600	Bezüročná půjčka	150 000
Krátkodobý fin. majetek	247 752	-	-

3.5.3 Plánované měsíční provozní výdaje a tržby

Tabulka č. 40 zobrazuje plán měsíčních výdajů v prvních třech letech podnikatelské činnosti. V prvním roce podnikání jsou výdaje na 1 výrobek nejvyšší. Ve třetím roce se výdaje zvýšily především kvůli splátkám bezúročné půjčky, která musí být splacena do pěti let od zahájení podnikatelské činnosti.

Tabulka č. 40: Plán měsíčních výdajů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plán měsíčních výdajů	1. rok	2. rok	3. rok
Měsíční výroba	20 ks	38,33 ks	45,83 ks
Webové stránky a e-shop	449,00 Kč	449,00 Kč	449,00 Kč
On-line platební brána	208,33 Kč	300,00 Kč	391,67 Kč
Telefonní tarif	799,00 Kč	799,00 Kč	799,00 Kč
Vedení daňové evidence	499,00 Kč	499,00 Kč	499,00 Kč
Propagace	8 333,33 Kč	7 500,00 Kč	6 666,67 Kč
Balení	75,00 Kč	150,00 Kč	175,00 Kč
Splátky bezúročné půjčky	0 Kč	0 Kč	4 166,67 Kč
Ostatní výdaje a rezerva	833,33 Kč	833,33 Kč	2 540,93 Kč
Výdaje celkem	11 196,99 Kč	10 530,33 Kč	14 813,67 Kč
Výdaje na 1 výrobek	559,85 Kč	274,73 Kč	323,23 Kč

Tabulka č. 41 představuje přehled měsíčních tržeb v prvních třech letech podnikání. Jak můžeme vidět, nově založený podnik bude v prvním roce podnikatelské činnosti ve ztrátě, díky nízké měsíční výrobě z důvodu neznámosti značky, avšak v dalších letech bude podnik již tvořit zisk.

Tabulka č. 41: Plánované měsíční tržby
(Zdroj: Vlastní zpracování)

1. rok podnikání (v Kč)						
Výrobek	Prodané množství	Nákupní cena	Provozní výdaje	Celkové výdaje	Tržby	Ztráta či zisk
Vodítko S	3 ks	570	1 679,55	2 249,55	1 587	- 662,55
Vodítko M	4 ks	964	2 239,40	3 203,40	2 396	- 807,40
Vodítko L	3 ks	879	1 679,55	2 558,55	2 007	- 551,55
Obojek S	3 ks	276	1 679,55	1 955,55	1 767	- 188,55
Obojek M	4 ks	456	2 239,40	2 695,40	2 636	- 59,40
Obojek L	3 ks	399	1 679,55	2 078,55	2 187	108,45
Celkem za měsíc	20 ks	3 544	11 197,00	14 741,00	12 580	- 2 161
2. rok podnikání (v Kč)						
Celkem za měsíc	38,33 ks	5 409	10 533	15 942	19 403	3 461
3. rok podnikání (v Kč)						
Celkem za měsíc	45,83 ks	6 042	14 804	20 846	21 736	890

3.5.4 Plánované příjmy

Příjmy jsou predikovány v realistické, optimistické a pesimistické variantě v horizontu 3 let. Jednotlivé odhady jsou uvedeny ve formě tabulek. Realistická predikce vychází ze stanovených cílů podniku, výrobního plánu, stanovených cen a provedených analýz. Z realistické predikce příjmů byly následně stanoveny další dvě varianty. V rámci finančního plánu se bude dále pracovat s realistickou predikcí příjmů.

Realistická predikce příjmů

Tabulka č. 42 představuje realistickou variantu přehledu příjmů v prvních 3 letech podnikání. V rámci jednotlivých příjmových položek jsou uvedeny částky představující sumy za rok. Celková suma příjmů za 3 roky podnikatelské činnosti při této variantě činí 712 626 Kč.

Realistická varianta predikce příjmů byla sestavena na základě predikce výroby (kapitola 3.4.1). Dle provedené interní analýzy nově zakládaného podniku byl stanoven vklad do podnikání ve výši 4 000 Kč/měsíc. Tyto úspory z hlavního pracovního poměru budou do podnikání vkládány pouze v prvním roce podnikatelské činnosti. Měsíční vklady budou sloužit jako finanční podpora během pronikání na trh, kdy jsou provozní výdaje vysoké a počet vyrobených kusů nízký. Ve 2. roce podnikání se už kromě tržeb z psích obojků a vodítek objevují také tržby z prodeje vyráběných hraček. Ve 3. roce se k těmto tržbám navíc připojí ještě tržby z prodeje zboží.

Tabulka č. 42: Realistická predikce příjmů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Období	Příjmová položka	Částka
1. rok	Vklad do podnikání	48 000 Kč
	Tržby z prodeje vodítek	71 880 Kč
	Tržby z prodeje obojků	79 080 Kč
CELKEM		198 960 Kč
2. rok	Tržby z prodeje vodítek	107 820 Kč
	Tržby z prodeje obojků	118 620 Kč
	Tržby z prodeje hračky 1	3 950 Kč
	Tržby z prodeje hračky 2	2 450 Kč
CELKEM		232 840 Kč
3. rok	Tržby z prodeje vodítek	119 955 Kč
	Tržby z prodeje obojků	131 271 Kč
	Tržby z prodeje hračky 1	5 925 Kč
	Tržby z prodeje hračky 2	3 675 Kč
	Tržby z prodeje zboží	20 000 Kč
CELKEM		280 826 Kč

Optimistická predikce příjmů

Tabulka č. 43 představuje optimistickou variantu přehledu příjmů v prvních 3 letech podnikatelské činnosti. V rámci jednotlivých příjmových položek jsou uvedeny částky představující sumy za rok. Celková suma příjmů za 3 roky podnikání činí v rámci optimistické varianty prognózy příjmů 761 360 Kč. Jak můžeme vidět, tržby se každým rokem zvyšují a podnik rozšiřuje svoji nabídku o další produkty, jejichž prodej je úspěšnější než v případě realistické varianty. Optimistická predikce výroby, ze které se při výpočtech vycházelo, je uvedena pod tabulkou.

Tabulka č. 43: Optimistická predikce příjmů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Období	Příjmová položka	Částka
1. rok	Vklad do podnikání	48 000 Kč
	Tržby z prodeje vozítek	83 790 Kč
	Tržby z prodeje obojků	92 190 Kč
CELKEM		223 980 Kč
2. rok	Tržby z prodeje vozítek	107 820 Kč
	Tržby z prodeje obojků	118 620 Kč
	Tržby z prodeje hračky 1	5 925 Kč
	Tržby z prodeje hračky 2	3 675 Kč
CELKEM		236 040 Kč
3. rok	Tržby z prodeje vozítek	125 790 Kč
	Tržby z prodeje obojků	138 390 Kč
	Tržby z prodeje hračky 1	7 505 Kč
	Tržby z prodeje hračky 2	4 655 Kč
	Tržby z prodeje zboží	25 000 Kč
CELKEM		301 340 Kč

Tato varianta predikce příjmů byla stanovena na základě optimistické predikce výroby a prodeje psích doplňků:

- 1. rok podnikání - obojky 140 ks, vodítka 140 ks,
- 2. rok podnikání - obojky 180 ks, vodítka 180 ks, obě hračky po 75 ks,
- 3. rok podnikání - obojky 210 ks, vodítka 210 ks, obě hračky po 95 ks.

Pesimistická predikce příjmů

Tabulka č. 44 představuje pesimistickou variantu přehledu příjmů v prvních 3 letech podnikání. V rámci jednotlivých příjmových položek jsou uvedeny částky představující sumy za rok. Celková suma příjmů za 3 roky podnikání činí 569 950 Kč. Pesimistická varianta zahrnuje snížení vkladu do podnikání v prvním roce podnikatelské činnosti a menší objem výroby psích doplňků i prodeje zboží. Pesimistická predikce výroby, ze které se při výpočtech vycházelo, je uvedena pod tabulkou.

Tabulka č. 44: Pesimistická predikce příjmů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Období	Příjmová položka	Částka
1. rok	Vklad do podnikání	36 000 Kč
	Tržby z prodeje vozítek	53 910 Kč
	Tržby z prodeje obojků	59 310 Kč
CELKEM		149 220 Kč
2. rok	Tržby z prodeje vozítek	83 790 Kč
	Tržby z prodeje obojků	92 190 Kč
	Tržby z prodeje hračky 1	1 975 Kč
	Tržby z prodeje hračky 2	1 225 Kč
CELKEM		179 180 Kč
3. rok	Tržby z prodeje vozítek	104 825 Kč
	Tržby z prodeje obojků	115 325 Kč
	Tržby z prodeje hračky 1	3 950 Kč
	Tržby z prodeje hračky 2	2 450 Kč
	Tržby z prodeje zboží	15 000 Kč
CELKEM		241 550 Kč

Tato varianta predikce příjmů byla stanovena na základě pesimistické predikce výroby a prodeje psích doplňků:

- 1. rok podnikání - obojky 90 ks, vozítka 90 ks,
- 2. rok podnikání - obojky 140 ks, vozítka 140 ks, obě hračky po 25 ks,
- 3. rok podnikání - obojky 175 ks, vozítka 175 ks, obě hračky po 50 ks.

3.5.5 Prognóza cash-flow

Prvním rokem se očekává, že bude podnik v mírné ztrátě. Důvodem jsou vysoké výdaje na propagaci podniku s cílem zvyšovat povědomí o značce. Tabulka č. 45 zobrazuje peněžní tok podniku v průběhu druhého a třetího roku podnikatelské činnosti. Druhým rokem se očekává, že bude podnik v zisku. Podmínkou je ovšem dobře nastavená marketingová strategie. Třetím rokem bude zisk firmy nízký, především díky splacení třetiny bezúročné půjčky ve výši 50 000 Kč.

Tabulka č. 45: Prognóza cash-flow
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka peněžního toku	2. rok	3. rok
POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽ	238 956 Kč	280 432 Kč
Příjmy celkem	232 840 Kč	280 826 Kč
Tržby z prodeje výrobků	232 840 Kč	260 826 Kč
Tržby z prodeje zboží	-	20 000 Kč
Výdaje celkem	191 364 Kč	277 764 Kč
Webové stránky a e-shop	5 388 Kč	5 388 Kč
On-line platební brána	3 600 Kč	4 700 Kč
Telefonní tarif	9 588 Kč	9 588 Kč
Vedení daňové evidence	5 988 Kč	5 988 Kč
Propagace	90 000 Kč	80 000 Kč
Nákup materiálu	65 000 Kč	80 000 Kč
Nákup zboží	0 Kč	20 000 Kč
Balení	1 800 Kč	2 100 Kč
Splátky bezúročné půjčky	0 Kč	50 000 Kč
Ostatní výdaje a rezerva	10 000 Kč	10 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění OSVČ	0 Kč	10 000 Kč
Rozdíl příjmů a výdajů	41 476 Kč	3 062 Kč
KONEČNÝ STAV PENĚŽ	280 432 Kč	283 494 Kč

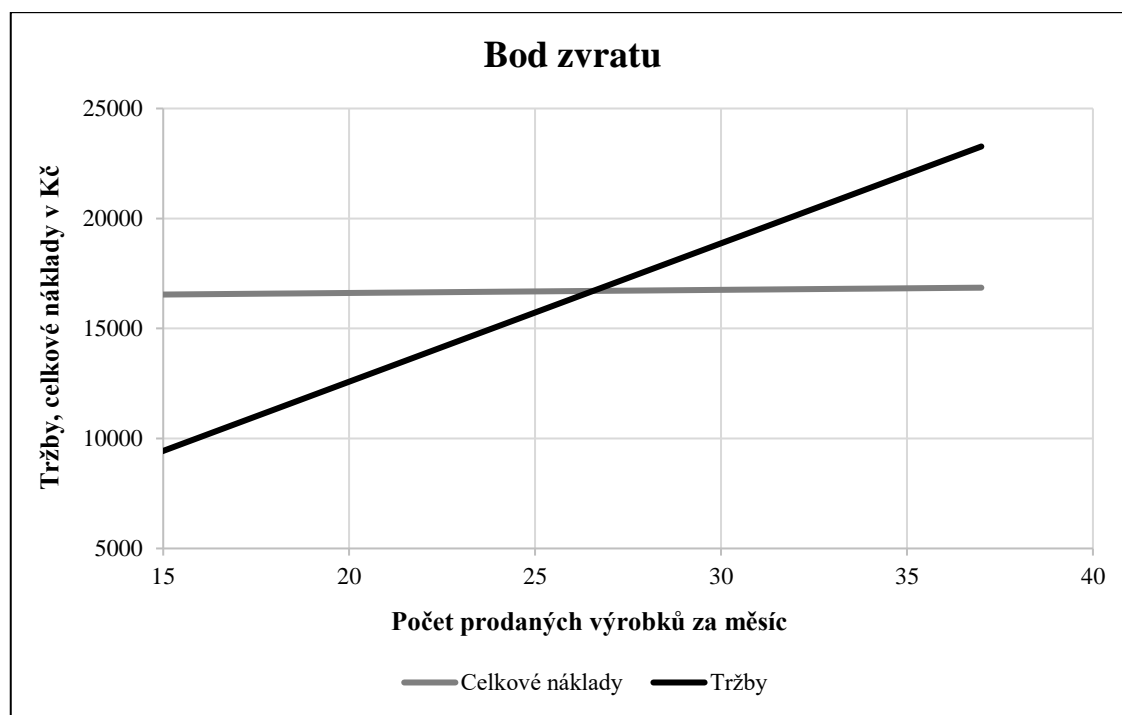
Tabulka č. 46 obsahuje podrobný plán peněžních příjmů a výdajů pro první rok podnikatelské činnosti. Uvedené částky byly zaokrouhleny na celé koruny. Pro sestavení byla použita realistická verze predikce příjmů.

Tabulka č. 46: Cash-flow pro 1. rok podnikání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka/měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	CELKEM
Příjmy celkem	276 932	16 580	16 580	16 580	16 580	16 580	16 580	16 580	16 580	16 580	16 580	16 580	459 312
Tržby	12 580	12 580	12 580	12 580	12 580	12 580	12 580	12 580	12 580	12 580	12 580	12 580	150 960
Vklady	114 352	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	158 352
Půjčka	150 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150 000
Výdaje celkem	37 613	16 613	16 613	16 613	16 613	16 613	16 613	16 613	16 613	16 613	16 613	16 613	220 356
Živnost	1 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 500
Ochranná zn.	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 000
Kurz	13 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13 000
Prototypy	1 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 500
Telefonní tarif	799	799	799	799	799	799	799	799	799	799	799	799	9 588
E-shop	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	5 388
Platební brána	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	2 500
Daňová evid.	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	5 988
Propagace	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	100 000
Balení	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
Ostatní výdaje	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10 000
Materiál	5 417	5 417	5 417	5 417	5 417	5 417	5 417	5 417	5 417	5 417	5 417	5 417	65 000
Příjmy - Výdaje	239 319	- 33	- 33	- 33	- 33	- 33	- 33	- 33	- 33	- 33	- 33	- 33	238 956
KONEČNÝ STAV PENĚZ	239 319	239 286	239 253	239 220	239 187	239 154	239 121	239 088	239 050	239 022	238 989	238 956	

3.5.6 Určení bodu zvratu

Graf č. 5 představuje znázornění bodu zvratu nově zakládaného podniku v prvním roce podnikání. Podnik by v prvním roce podnikání začal dosahovat zisku od 27. prodaného výrobku za měsíc. Bod zvratu se nachází mezi 26. a 27. prodaným výrobkem, jelikož u prodaného 26. výrobku ještě podnik generuje ztrátu.



Graf č. 5: Bod zvratu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.7 Výpočet základu daně

Tabulka č. 47 představuje výpočet základu daně z příjmů fyzických osob u hlavního pracovního poměru spolu s vedlejší samostatně výdělečnou činností. V tomto případě je nutné si nechat u zaměstnavatele vystavit potvrzení o zdanitelných příjmech, které bude zahrnovat příjmy ze zaměstnání a pojistné zaplacené zaměstnavatelem. Ve výpočtu základu daně z příjmů tak figurují dva dílčí základy daně, a to dílčí základ daně ze závislé činnosti a dílčí základ daně z vedlejší činnosti. Předpokládá se, že pro placení sociálního a zdravotního pojištění za OSVČ během prvních tří let podnikatelské činnosti nevznikne povinnost. Pro případ vzniku povinnosti placení záloh na sociální a zdravotní pojištění pro OSVČ bude každým rokem tvořena rezerva.

Tabulka č. 47: Výpočet základu daně z příjmů FO
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Příjmy ze zaměstnání	384 000 Kč	384 000 Kč	384 000 Kč
Pojistné zaplacené zaměstnavatelem	129 792 Kč	129 792 Kč	129 792 Kč
Dílčí základ daně 1	513 792 Kč	513 792 Kč	513 792 Kč
Příjmy	150 960 Kč	232 840 Kč	280 826 Kč
Výdaje	199 356 Kč	191 364 Kč	277 764 Kč
Dílčí základ daně 2	-48 396 Kč	41 476 Kč	3 062 Kč
Základ daně	465 396 Kč	555 268 Kč	516 854 Kč
Daň z příjmů FO	69 809,4 Kč	83 290,2 Kč	77 528,1
Sleva na poplatníka	27 840 Kč	27 840 Kč	27 840 Kč
Daň z příjmů odvedená zaměstnavatelem	57 600 Kč	57 600 Kč	57 600 Kč
Konečná daň z příjmů FO	- 15 630,6 Kč	- 2 149,8 Kč	- 7 911,9 Kč

3.6 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik podnikatelského plánu je zpracováno metodou RIPRAN na základě výsledků analytické části diplomové práce. Nejprve byly identifikovány hrozby, ke kterým byly následně přiřazeny jejich možné scénáře. Dalším krokem byla kvantifikace rizika verbálním způsobem. V druhé části byla stanovena opatření, která snížila vysokou (VHR) a střední (SHR) hodnotu rizika na přijatelnou úroveň.

3.6.1 Ohodnocení rizik před opatřeními

Tabulka č. 48 představuje ohodnocení jednotlivých rizik projektu před opatřeními. Přehled obsahuje 8 hrozeb, které byly identifikovány v rámci SWOT analýzy nově zakládaného podniku. Po přiřazení scénářů a verbální kvantifikaci pravděpodobnosti a dopadu, byla zjištěna výsledná hodnota rizika. Na základě ohodnocení rizik bylo zjištěno, že musí dojít ke snížení hodnoty rizika u 5 z 8 hrozeb (SHR a VHR). Hrozby s nízkou hodnotou rizika budou podstoupeny a nebudou k nim navrhována další opatření.

Tabulka č. 48: Ohodnocení rizik před opatřeními
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Hrozba	Scénář	P výskytu scénáře	Dopad scénáře	Hodnota rizika
R1	Složení produktu nesplní požadavky u obou zákaznických segmentů	Nízké tržby v důsledku oslovení jednoho zákaznického segmentu ze dvou, špatné recenze	NP	VD	SHR
R2	Nastavení nedostatečné marketingové strategie	Zbytečně vynaložené náklady, nízké tržby v důsledku nízkého povědomí o značce	VP	VD	VHR
R3	Malé bariéry pro vstup nových firem na trh	Konkurenční tlak v důsledku vstupu dalších firem na trh	SP	SD	SHR
R4	Podstatná vyjednávací síla dodavatelů spojovacích prvků	Snížení zisku v důsledku vysoké ceny vstupu	VP	SD	VHR
R5	Existence substitutu pro ekologické psí obojky	Snížení počtu zákazníků v důsledku preference substitutu	NP	ND	NHR
R6	Vysoká administrativní zátěž v rámci podnikání	Nedostatek času pro výrobní a propagační činnost podniku	NP	SD	NHR
R7	Nejistý vývoj ekonomické situace kvůli pandemii	Nízká poptávka v důsledku nižších příjmů spotřebitelů	NP	VD	SHR
R8	Rostoucí obliba elektronických psích doplňků	Nižší poptávka v důsledku nového trendu	NP	ND	NHR

3.6.2 Návrhy opatření a nové ohodnocení rizik

Níže jsou uvedeny opatření, která sníží vysokou a střední hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Jak již bylo zmíněno výše, hrozby s nízkou hodnotou rizika budou podstoupeny a nebudou k nim navrhována opatření.

R1

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu u potenciálních zákazníků je pravděpodobnost výskytu scénáře sice nízká, avšak dopad scénáře na projekt by byl velký. Opatřením je v případě výskytu scénáře mobilizace dostupných peněžních prostředků pro úhradu fixních nákladů, snížení ostatních výdajů a opětovné zjišťování potřeb u cílových skupin.

R2

Ochrana před hrozbou nastavení nedostatečné marketingové strategie spočívá v absolvování kurzu on-line marketingu před zahájením podnikatelské činnosti spolu s dalším vlastním vzděláváním v této oblasti např. zjišťování zkušeností on-line podnikatelů z okolí. Dále také výdaje spojené s propagací podniku tvoří výraznou část vynaložených financí v průběhu podnikatelské činnosti tohoto malého podniku.

R3

Konkurenčnímu tlaku v případě vstupu nových firem na trh bude podnik předcházet odstraňováním nedostatků na základě recenzí zákazníků a následných inovací v průběhu podnikání. V průběhu času bude docházet k rozšiřování produktového portfolia a měření spokojenosti zákazníků. Cílem je získat pevný základ v podobě získání loajality zákazníků a náskoku před potenciální konkurencí.

R4

Spojovací prvky byly vybírány tak, aby splňovaly antialergické požadavky spolu s ohledem na ekologii. Dodavatelů není mnoho, zvláště při nízkém odběru takto specifických prvků. Opatřením je hledat během prvního roku podnikání, kdy je odběr spojovacích prvků již zajištěn, další dodavatele a hledat různé přijatelné alternativy, které uspokojí potřeby obou cílových skupin. Cílem je tedy najít levnějšího dodavatele či alternativní řešení.

R7

Opatřením je v případě výskytu scénáře mobilizace dostupných peněžních prostředků pro úhradu fixních nákladů, snížení ostatních výdajů a dočasné snížení marží pro přilákání zákazníků. Předpokládá se, že výše ušlého zisku bude při snížení marží menší než při ponechání stejné marže při běžném provozu.

Tabulka č. 49 představuje přehled navržených opatření k hrozbám s vysokou a střední hodnotou rizika spolu s jejich novou hodnotou. Výsledkem jsou snížené hodnoty rizik, které je podnik ochoten akceptovat.

Tabulka č. 49: Ohodnocení rizik po opatřeních

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Návrh opatření	Nová HR	Předpokládané náklady
R1	Mobilizace peněžních prostředků, minimalizace výdajů, nové zjišťování potřeb cílových skupin	NHR	Úhrada fixních nákladů po dobu 3 měsíců, čas
R2	Kurz on-line marketingu, sbírání zkušeností od ostatních on-line podnikatelů, další vlastní vzdělávání	SHR	13 000 Kč, časová náročnost
R3	Odstraňování nedostatků na základě recenzí, inovace, rozšiřování produktového portfolia, tvorba spokojených zákazníků	NHR	Časová náročnost
R4	Hledání dalších dodavatelů a alternativních řešení	SHR	Časová náročnost
R7	Mobilizace peněžních prostředků, minimalizace výdajů, dočasné snížení marží	NHR	Úhrada fixních nákladů, ušlý zisk je menší než bez opatření

Je nutné si uvědomit, že s podnikatelskými aktivitami je vždy spojeno nějaké riziko. Celkově se projekt jeví jako mírně rizikový a je možné pokračovat v jeho realizaci po přijatých opatřeních uvedených výše. Důležité je rozvíjet celkovou pružnost firmy a neustrnout na jednom místě.

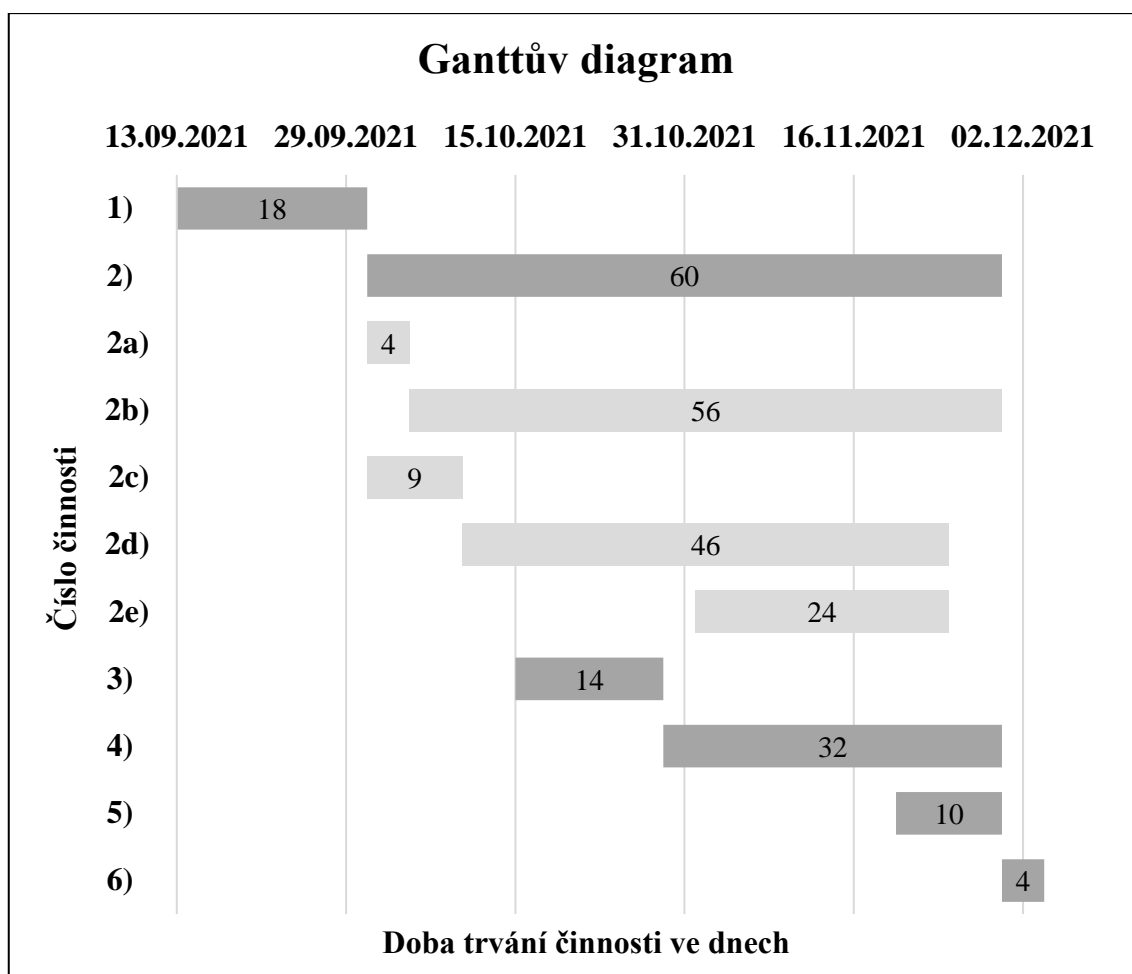
3.7 Operační plán

Tabulka č. 50 zobrazuje přehled činností a jejich dobu trvání v rámci realizace podnikatelského plánu. Celý projekt začíná zřízením živnostenského oprávnění spolu s tvorbou e-shopu. Činnost tvorba e-shopu je dále rozpracována do dílčích činností, kam patří: design celého webu, tvorba obsahové části webu, zřízení Stripe účtu (platební brána), výroba prototypů a jejich nafocení do e-shopu. Dále je také potřeba provést první nákup materiálu před oficiálním spuštěním e-shopu spolu se založením firemních profilů (např. Facebook, Instagram, firmy.cz, LinkedIn, e-mail, Google business). Po vytvoření účtů budou vytvořeny a nastaveny placené reklamy.

Tabulka č. 50: Podklady pro tvorbu Ganttova diagramu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podklady pro tvorbu Ganttova diagramu				
Činnosti		Trvání		
Číslo	Název	Začátek	Konec	Celkem dní
1)	Kurz on-line marketingu	13.09.2021	01.10.2021	18
2)	Tvorba e-shopu	01.10.2021	30.11.2021	60
2a)	Design	01.10.2021	05.10.2021	4
2b)	Obsahová (textová) část	05.10.2021	30.11.2021	56
2c)	Výroba prototypů	01.10.2021	10.10.2021	9
2d)	Nafocení prototypů	10.10.2021	25.11.2021	46
2e)	Zřízení Stripe účtu	01.11.2021	25.11.2021	24
3)	Zřízení živnostenského oprávnění	15.10.2021	29.10.2021	14
4)	Nákup materiálu	01.11.2021	30.11.2021	32
5)	Založení profilů firmy	20.11.2021	30.11.2021	10
6)	Vytvoření a nastavení placené reklamy	30.11.2021	04.12.2021	4

Graf č. 5 zobrazuje Ganttův diagram sestavený na základě dat z tabulky č. 44. Projekt začíná 13. říjnem roku 2021 a oficiální začátek výrobní a prodejní činnosti je naplánován na prosinec téhož roku. Před začátkem podnikání bude nejdéle trvat vytvořit e-shop, který bude zároveň obsahovat klasický web společnosti a blog.



Graf č. 5: Ganttův diagram
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření realizovatelného podnikatelského plánu pro založení společnosti na výrobu ekologických a antialergických psích vodítek a obojků na míru, jejichž prodej bude uskutečňován přes e-shop. Tohoto cíle bylo dosaženo a podmínky pro založení tohoto podniku jsou příznivé.

Dle analýzy obecného okolí lze očekávat trend růstu alergiků a příznivců ochrany životního prostředí. Pomocí analýzy pro zjištění atraktivity trhu bylo zjištěno, že v oblasti antialergičnosti neexistuje na českém trhu přímá konkurence a v oblasti ekologie se nachází na trhu s podobným konceptem pár malých podniků. Na základě provedeného kvalitativního výzkumu byly zjištěny dva životaschopné zákaznické segmenty, kterými jsou majitelé psů od 18 do 35 let řešící psí alergie a majitelé psů od 18 do 35 let se zájmem o životní prostředí.

Prostřednictvím rozhovorů se zákazníky bylo možné následně validovat obchodní model a spolu s výsledky z ostatních analýz vybrat vhodnou strategii pro nově zakládáný podnik. Pro vstup na trh byla zvolena strategie diferenciaci spolu s koncentrací na vybrané tržní segmenty. Vyráběné produkty se budou od konkurence odlišovat tím, že budou nejen ekologické, ale také antialergické a šité na míru. Nově zakládáný podnik se bude primárně zaměřovat na majitele psích alergiků a sekundárně na majitele psů se zájmem o životní prostředí.

Marketingová strategie je pro tento podnik klíčovou záležitostí, jelikož je prodej uskutečňován pouze přes e-shop. Propagace podniku je dle plánu podstatnou výdajovou položkou podniku. Důraz je kladen na rozšiřování povědomí o značce a tvorbu spokojené zákaznické základny tak, aby bylo dosaženo vize podniku: „Vizí podniku je vybudovat silnou značku a stát se tak vyhledávaným výrobcem a prodejcem ekologických antialergických psích doplňků.“

Predikce výroby pro 1. rok podnikání je odhadována na 120 ks psích obojků a 120 ks psích vodítek. Výroba těchto psích doplňků by se měla v dalších letech zvyšovat. Výrobní kapacita byla vyhodnocena jako dostačující. Výrobu i prodej psích doplňků bude zajišťovat pouze zakladatelka podniku. V dalších letech bude produktové portfolio

rozšířeno o vlastní výrobu antialergických a ekologických psích hraček spolu s dalšími psími doplňky v tomto duchu, které ale již nebudou vyráběny, nýbrž nakupovány.

Realizaci podnikatelského plánu bude možné financovat z vlastních zdrojů ve výši 120 000 Kč a poskytnuté bezúročné půjčky ve výši 150 000 Kč. Podmínkou pro získání této půjčky od rodinného příslušníka je její splacení do pěti let.

V rámci analýzy rizik byly významné hrozby sníženy na přijatelnou úroveň pomocí navrhnutých opatření. Projekt realizace podnikatelského plánu začíná 13. říjnem roku 2021 a bude kladen důraz především na marketingovou strategii a s ní související tvorbou e-shopového prostředí.

Ze zpracované analytické a návrhové části diplomové práce vyplývá, že podnikání v oblasti výroby a prodeje antialergických a zároveň ekologických psích doplňků může být úspěšné.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

5NEJ. Nejlepší pronájem e-shopů 2021. *5nej.cz* [online]. PROANIMAL s.r.o, ©2016-2021 [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.5nej.cz/srovnani-e-shopovych-reseni/>

ALZA. SmartPet - elektronika pro domácí mazlíčky. *alza.cz* [online]. Alza.cz a.s., ©1994-2021 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/pet/smartpet-elektronika-pro-domaci-mazlicky/18855760.htm>

BENMOUSSA, Rachid, Roland DE GUIO, Sébastien DUBOIS a Sebastian KOZIOLEK. *New Opportunities for Innovation Breakthroughs for Developing Countries and Emerging Economies*. Springer, 2019 [cit. 2020-11-11]. ISBN 978-3-030-32497-1

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 280 s. : ISBN 978-80-247-1535-3

CZ-NACE. Ostatní zpracovatelský průmysl. *nace.cz* [online]. Andrej Kesely, ©2018 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/32990-ostatni-zpracovatelsky-prumysl-j-n>

ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. Makroekonomická prognóza ČBA únor 2021. *cbaonline.cz* [online]. ČBA, ©2021, 11.02.2021 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/makroekonomicka-prognoza-cba-unor-2021>

ČESKÁ KVALITA. Ekologicky šetrný výrobek/služba. *cekakvalita.cz* [online]. Česká kvalita, ©2010 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <http://ceskakvalita.cz/spotrebitele/znacky/ekologicky-setrny-vyrobeksluzba/2>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Prognóza ČNB - zima 2021. *cnb.cz* [online]. ČNB, ©2021, 04.02.2021 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. Přehled o příjmech a výdajích. *cssz.cz* [online]. ČSSZ, ©2021 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/prehled-o-prijmech-a-vydajich>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Indexy cen průmyslových výrobců - prosinec 2020. *www.czso.cz* [online]. 25.01.2021, [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/indexy-cen-prumyslovych-vyrobcu-prosinec-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Maloobchod - prosinec 2020. www.czso.cz [online]. 05.02.2020, [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/maloobchod-prosinec-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. NACE REV. 2 Metodická příručka. www.czso.cz [online]. 27.11.2020, [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nejnovější údaje. www.czso.cz [online]. 30.01.2021, [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Podíl nakupujících na internetu se meziročně zvýšil z 39 na 54%. www.czso.cz [online]. 25.11.2021, [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-nakupujicich-na-internetu-se-mezirocne-zvysil-z-39-na-54->

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průmysl - prosinec 2020. www.czso.cz [online]. 08.02.2021, [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumysl-prosinec-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020. www.czso.cz [online]. 02.02.2021, [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Spotřební výdaje domácností. www.czso.cz [online]. 02.11.2020, [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni-vydaje-domacnosti-2019>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatelstva - 2019. www.czso.cz [online]. 30.04.2020, [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2019>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2020. www.czso.cz [online]. 2020, [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-domacnostech-a-mezi-jednotlivci-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Za péči o domácí mazlíčky utratíme dvě miliardy ročně. *www.czso.cz* [online]. 10.7.2017, [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/za-peci-o-domaci-mazlicky-utratime-dve-miliardy-rocne>

ČSOB. 8. díl: Být, či nebýt? Pět případů, kdy lze na dobrovolném placení DPH vydělat. *pruvodcepodnikanim.cz* [online]. ČSOB, ©2021 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/byt-ci-nebyt-pet-pripadu-kdy-lze-na-dobrovolnem-placeni-dph-vydelat/>

ČSOB. Jak si založit živnost. *pruvodcepodnikanim.cz* [online]. ČSOB, ©2021 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/nastroje/jak-si-zalozit-zivnost/?bid1=ps-SME-DSA-2508-Google>

CZECHINVEST. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s. : ISBN 80-260-2064-2

DAVIDSSON, Per. *THE ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CHALLENGE*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008, 246 s. : ISBN 978-1-84720-219-2

DOG ALLERGIES ONLINE. Environmental Allergies in Dogs. *www.dogallergiesonline.com* [online]. ©2021 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <http://www.dogallergiesonline.com/resources/allergies-in-dogs-resources/environmental-allergies-in-dogs/>

DOG ALLERGIES ONLINE. Most Common Allergies in Dogs - Facts and Statistics. *www.dogallergiesonline.com* [online]. ©2021 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <http://www.dogallergiesonline.com/causes/allergies-in-dogs/most-common-allergies-in-dogs-facts-and-statistics/>

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL Pavel, LACKO Bronislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 526 s. : ISBN 978-80-247-4275-5

DRÁŠILOVÁ, Šafrová Alena. *Základy úspěšného podnikání. Průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, 248 s. : ISBN 978-80-271-2182-3

ECONOMIA. Mladí Češi jsou nespokojení, ale mají odhodlání věci měnit, ukazuje průzkum. *zpravy.aktualne.cz* [online]. Praha: © Economia, a.s., 13. 9. 2019 9:03 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/mladi-cesi-jsou-nespokeje>

ni-ale-odhodlani-veci-menit/r~087a6710d3b511e9b1410cc47ab5f122/v~sl:6c57e14c7b
c1c801ad899f33b6ebd87d/

FASTENERS CZ. Nerezová ocel a její životní cyklus, recyklovatelnost a hygienické vlastnosti. *fasteners-cz.cz* [online]. FASTENERS CZ, a.s., ©2021 [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.fasteners-cz.cz/nerezova-ocel-jeji-zivotni-cyklus-recyklovatel-nost-hygienicke-vlastnosti>

FEDIAF. EUROPEAN STATISTICS. *fediaf.org* [online]. 2021, [cit. 2021-31-01]. Dostupné z: https://fediaf.org/images/FEDIAF_facts_and_figs_2019_cor-35-48.pdf

FINANČNÍ SPRÁVA. Aktuálně k dani z příjmů fyzických osob za zdaňovací období 2020. *financnisprava.cz* [online]. Finanční správa, ©2013-2021, 1. ledna 2021 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/dotazy-a-odpovedi/dan-z-prijmu-fyzickych-osob/aktualne-k-dani-z-prijmu-fyzickych-osob-2020-11097#Piznn_k_dani_z_pjm_fyzickch_osob

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003, 159 s. : ISBN 80-247-0385-8

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020, 416 s. : ISBN: 978-80-271-2499-2

GDPR. Co je GDPR? *gdpr.cz* [online]. Mgr. Eva Škorníčková, 2021, [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

GENERATE PRESS. Základní povinnosti podnikatele, sociální a zdravotní pojištění. *silverbusiness.cz* [online]. GeneratePress, ©2021, [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.silverbusiness.cz/index.php/jak-na-zivnostensky-list/zakladni-povinnosti-podnikatele-socialni-a-zdravotni-pojisteni/>

GRANT THORNTON. Honzíková Klára. SWOT analýza. *fucik.cz* [online]. ©2020, [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. : ISBN 978-80-251-1987-7

GREGOROVÁ, Markéta. Alergie útočí: 7 signálů, které byste u psa a kočky rozhodně neměli přehlédnout. *radaveterinare.cz* [online]. HKR Vet s.r.o., © 2016 - 2021, 22.05.2017 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.radaveterinare.cz/clanky/alergie-utoci-7-signalu-ktere-byste-u-psa-a-kocky-rozhodne-nemeli-prehlednout-188>

GROW FROM KNOWLEDGE. Europeans have around €773 less in 2020 due to COVID-19. *www.gfk.com* [online]. © 2021, 20.10.2020 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/press/Europeans-have-around-773-less-in-2020-due-to-COVID-19?hsLang=en>

GROW FROM KNOWLEDGE. SUSTAINABILITY CONCERN AND ACTION. *www.gfk.com* [online]. 2020, [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: https://www.gfk.com/sustainability-concern-action?utm_campaign=Global_202007_Sustainability_Concern_Action&utm_source=web-banner

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. 437 s. : ISBN 978-80-262-0982-9

CHLUBNÁ, Tereza. Jaká je mladá generace v Česku? Skeptická k politické situaci, ale zároveň aktivní a odpovědná. *www.irozhlas.cz* [online]. Praha: Český rozhlas, ©1997-2021, 13. září 2019 6:15 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/pruzkum-mladi-lide-mlada-generace-nazory_1909130615_jak?fbclid=IwAR3d5T6trv7HIc20CK6Obr0iODh29u1UJhjd7Zv5hxf7xSEx9ccgJpYSD5M&_ga=2.195560556.1106072199.1612469480-160638845.1612469479

HERALOVÁ, Zuzana. Trendy v psích doplňcích? Letí korek, ekologie i moderní technologie. *zena.aktualne.cz* [online]. Economia, a.s., ©2021, 05.03.2019 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://zena.aktualne.cz/volny-cas/trendy-v-psich-doplncich-leti-korek-ekologie-i-moderni-techn/r~9def0d863ded11e9a049ac1f6b220ee8/>

INTERNET INFO. Zdravotní pojištění OSVČ - odvody a placení pojistného. *finance.cz* [online]. Internet Info, s.r.o., ©2021 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/zdravotni-pojisteni-osvc/odvod-a-placeni/>

iROZHLAS. Průzkum: Nejvíce Čechů má psa, v průměru za něj utratí skoro 16 tisíc ročně. *www.irozhlas.cz* [online]. Praha: Český rozhlas, ©1997-2021, 23. června 2019

21:55 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/spolecnost/cesko-cesi-domaci-mazlicci-psi-kocky-penize-pruzkum_1906232155_lac

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013, 362 s. : ISBN 978-80-247-4670-8

JANOUGH, Viktor. *Internetový marketing 2. vydání*. Brno: Computer Press, 2014, 376 s. : ISBN 978-80-251-4311-7

JEŽEK, Martin. Kde je moderní život, tam jsou alergie, říká imunolog. *lidovky.cz* [online]. Praha: Mafra, ©2021, 6. října 2018 6:18 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/relax/zdravi/kde-je-moderni-zivot-tam-jsou-alergie.A180927_171832_ln-zdravi_ape

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby 3. doplněné vydání*. Praha: C.H. Beck, 2012, 176 s. : ISBN 978-80-7179-319-9

KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi, 2002, 172 s. : ISBN 80-7179-453-8.

KONEČNÁ, Jana. Vedlejší činnost OSVČ a sociální pojištění. *jakpodnikat.cz* [online]. Mgr. Jana Konečná, 25.1.2021 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.jakpodnikat.cz/socialni-pojisteni-vedlejsi-cinnost.php>

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2007, 216 s. : ISBN 978-80-251-1605-0

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. : ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2014, 716 s. : ISBN 978-0-13-325541-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 12. vydání Praha: Grada, 2007, 792 s. : ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. : ISBN 978-80-247-3527-6.

KRAUS, Amelie. Alergie u psů. *zoohit.cz* [online]. © zooplus AG 2021 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.zoohit.cz/magazin/psi/pece-o-zdravi-psa/alergie-u-psu#author-box>

KUL. Nárůst alergií u zvířat překvapuje i odborníky. *ct24.ceskatelevize.cz* [online]. © Česká televize 1996 - 2021, 07.05.2018 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/veda/2472304-narust-alergii-u-zvirat-prekvapuje-i-odborniky>

KURZYCZ. Platové tabulky - změny v platech v roce 2021. *kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., ©2000-2021 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-2021/>

KURZYCZ. Daň z přidané hodnoty - DPH v roce 2021. *kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., ©2000-2021 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-pridane-hodnoty-dph.htm>

LANKAŠOVÁ, Markéta. Být alergik je v Česku móda, v tomto ohledu jsme velmoc, tvrdí lékař. *idnes.cz* [online]. Praha: Mafra, ©1999–2021, 3. dubna 2018 10:39 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/alergie-pyl-lekar-alergolog-ondrej-rybnicek.A180329_111956_domaci_pmk

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 252 s. : ISBN 978-80-247-1911-5.

MANAGEMENT MANIA. PESTLE analýza. *managementmania.com* [online]. ©2011-2016, [cit. 2020-11-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

MAŠÍN, Roman. Podle čeho vybírat vodítko a obojek pro psa. *novinky.cz* [online]. Borgis a.s., 02.11.2017 12:57 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/bydleni/jak-na-to/clanek/podle-ceho-vybirat-voditko-a-obojek-pro-psa-40050406>

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. : ISBN 978-80-2650-506-8.

MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Makroekonomická predikce - leden 2020. *mfcz.cz* [online]. MFCR, 3704, 04.02.2020 v 10:00 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>

MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Makroekonomická predikce - leden 2021. *mfcz.cz* [online]. MFCR, 3704, 20.01.2021 v 14:00 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>

PENÍZE PRO PRAHU. *ht_odvetvi. penizeproprahu.cz* [online]. EU, Evropské strukturální a investiční fondy, OP Praha - pól růstu ČR, ©2021, 2019 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: https://www.penizeproprahu.cz/wp-content/uploads/2019/11/ht_odvetvi.pdf

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

REDAKCE. Druhy, jakosti a použití nerezové oceli. *pro-doma.cz* [online]. PRO-DOMA, SE [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.pro-doma.cz/magazin/druhy-jakosti-a-pouziti-nerezove-oceli-detail-45491>

RŮŽENKA. Alergická reakce na oblečení. *blog.hillvitalshop.cz* [online]. Ostrava: BizPartner Group CZ, 27. února 2019 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://blog.hillvitalshop.cz/alergicka-reakce-na-obleceni/>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2006, 121 s. : ISBN 80-7179-367-1

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2006, 296 s. : ISBN 80-247-1667-4

SHOPTET. 8. Právní náležitosti e-shopu. *mujprvnieshop.cz* [online]. Shoptet, a.s., ©2008–2021 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.mujprvnieshop.cz/pravni-nalezitosti-eshopu/>

SOCR ČR. TZ GfK: Kupní síla průměrného Čecha se meziročně zvýšila o 1000 Kč měsíčně. *socr.cz* [online]. SOCR ČR, ©2015, 12.11.2019 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/tz-gfk-kupni-sila-prumerneho-cecha-se-mezirocne-zvysila-o-1000-kc-mesicne/>

SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN: 978-80-245-1263-1

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL. Orlík Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 242 s. : ISBN: 978-80-247-4103-1

STAŇKOVÁ, Anna., *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 199 s. : ISBN 978-80-7179-926-9

STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. Systém monitorování zdravotního stavu obyvatelstva ve vztahu k životnímu prostředí. www.szu.cz [online]. Praha, září 2017, [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/documents/chzp/odborne_zpravy/OZ_16/Zdravotni_stav_2016.pdf

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017, 232 s. : ISBN 978-80-2710-407-9.

SYSTEMONLINE. Lean Canvas aneb Jak získat přehled a domluvit se o produktu v rekordně krátkém čase. systemyonline.cz [online]. ©2001-2020, [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/lean-canvas.htm>

ŠANCE DĚTEM. Graf: Počet psů na deset obyvatel v EU - Čechům patří 2. místo. www.sancedetem.cz [online]. Obecně prospěšná společnost Sirius, o.p.s., ©2011–2021, 30. 01. 2017, Aktualizováno: 11. 02. 2021, [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.sancedetem.cz/graf-pocet-psu-na-deset-obyvatel-v-eu-cechum-patri-2-misto>

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. 304 s. : ISBN 978-80-251-2835-0

TECHNICKÝ TÝDENÍK. Snížením úrokové sazby bojuje ČNB s dopady koronaviru. technickytydenik.cz [online]. © Business Media CZ s.r.o., 3. září 2020 07:00, [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/snizenim-urokove-sazby-bojuje-cnb-s-dopady-koronaviru_51067.html

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 336 s. : ISBN 978-80-247-4520-6

VÁŠ CHOVEL. Rozpoznejte konečně jednotlivé druhy obojků a vodítek. vaschovatel.cz [online]. 09.03.2017 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.vaschovatel.cz/blog/82-rozpoznejte-konecne-jednotlive-druhy-obojku-a-voditek.html>

VOKOUN, Petr. Není váš pes alergik? *veterina-info.cz* [online]. MVDr. Michal Čáp 1998–2021, 01.07.2003 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <http://www.veterina-info.cz/odborne-clanky/neni-vas-pes-alergik-140.html>

VŠE PRO ZVÍŘE. Alergie u psů a koček. *vseprozvire.cz* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.vseprozvire.cz/alergie-u-psu-a-kocek>

WOFF, Petr. Volební preference politických stran v únoru 2021: zlom? *kupnisila.cz* [online]. Občanům s.r.o., ©2014-2021, 03.02.2021 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/volebni-preference-politickych-stran/>

Zákon č. 102/2001 Sb. o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů (zákon o obecné bezpečnosti výrobků) ze dne 01. července 2017

Zákon č. 112/2016 Sb. Zákon o evidenci tržeb ze dne 01. května 2020

Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 01. ledna 2021

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. : ISBN 978-80-247-2049-4

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČR - Česká republika

DPH - daň z přidané hodnoty

EET - elektronická evidence tržeb

EU - Evropská unie

FB - Facebook

FO - fyzická osoba

GDPR - obecné nařízení o ochraně osobních údajů

HDP - hrubý domácí produkt

HR - hodnota rizika

ID - identifikace rizik

NHR - nízká hodnota rizika

OSVČ - osoba samostatně výdělečně činná

P - pravděpodobnost

PPC - Pay Per Click

PPM - Pay Per Mille

SHR - střední hodnota rizika

SS - sociální síť

SVČ - samostatně výdělečná činnost

VHR - vysoká hodnota rizika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Podnikatelský proces	15
Obrázek č. 2: Lean Canvas	18
Obrázek č. 3: Proces marketingového výzkumu	21
Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil	24
Obrázek č. 5: Identifikace nebezpečí	28
Obrázek č. 6: Kvantifikace rizika	29
Obrázek č. 7: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika	29
Obrázek č. 8: Reakce na rizika projektu	30
Obrázek č. 9: SWOT matice	31
Obrázek č. 10: Matice EFE	32
Obrázek č. 11: Diagram SWOT analýzy	33
Obrázek č. 12: Ganttův diagram	39
Obrázek č. 13: Zachycení prvotní podnikatelské myšlenky v modelu Lean Canvas	41
Obrázek č. 14: Rozdělení mapy ČR do oblastí	45
Obrázek č. 15: Odhad počtu psů v krajích	58
Obrázek č. 16: Firemní hodnoty	88
Obrázek č. 17: Logo zakládané společnosti	88
Obrázek č. 18: Finální model Lean Canvas pro primární zákaznický segment	90
Obrázek č. 19: Finální model Lean Canvas pro sekundární zákaznický segment	91
Obrázek č. 20: Hlavní proces	99

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Struktura podnikatelského plánu v rámci DP	35
Tabulka č. 2: Struktura vzorku	44
Tabulka č. 3: Shrnující protokol výstupů z výzkumu	52
Tabulka č. 4 : Zhodnocení kvalitativního výzkumu	53
Tabulka č. 5: Nabídka OBODOG obojků pro psy	54
Tabulka č. 6: Nabídka OBODOG vodítek pro psy	54
Tabulka č. 7: Nabídka DOGGITY obojků pro psy	55
Tabulka č. 8: Nabídka DOGGITY vodítek pro psy	56
Tabulka č. 9: Nabídka RE.BRUNS obojků pro psy	56
Tabulka č. 10: Nabídka RE.BRUNS vodítek pro psy	57
Tabulka č. 11: Nejlepší poskytovatelé pronájmu e-shopů	60
Tabulka č. 12: Dílčí zhodnocení faktorů atraktivity trhu dle SWOT	64
Tabulka č. 13: Průměrné výdaje chovatelů psů za rok	65
Tabulka č. 14: Osoby v ČR používající sociální síť	66
Tabulka č. 15: Osoby v ČR nakupující na internetu	66
Tabulka č. 16: Vybrané indexy cen průmyslových výrobců	71
Tabulka č. 17: Spotřební výdaje domácností v ČR v oblasti domácích zvířat	73
Tabulka č. 18: Prognóza úrokové sazby	74
Tabulka č. 19: Zhodnocení faktorů obecné analýzy	79
Tabulka č. 20: Zhodnocení faktorů z analýzy vlastních zdrojů a schopností	81
Tabulka č. 21: Matice EFE	83
Tabulka č. 22: Matice IFE	84
Tabulka č. 23: SWOT matice	85
Tabulka č. 24: Základní údaje o společnosti	87

Tabulka č. 25: Vlastnosti výrobků	93
Tabulka č. 26: Příklady cenové kalkulace	94
Tabulka č. 27: Ceny za vybrané způsoby dopravy zásilek	96
Tabulka č. 28: Řešení v rámci preferencí cílových skupin při výběru a nákupu psích doplňků	98
Tabulka č. 29: Dílčí rozpočet propagace	98
Tabulka č. 30: Objednávkový formulář	100
Tabulka č. 31: Dílčí rozpočet pro e-shop.....	100
Tabulka č. 32: Dílčí rozpočet pro balení výrobků	101
Tabulka č. 33: Predikce výroby	102
Tabulka č. 34: Časový plán provozu	103
Tabulka č. 35: Nasmlouvaná množství spojovacích prvků	104
Tabulka č. 36: Vybrání dodavatelé služeb.....	105
Tabulka č. 37: Dílčí rozpočet pro výrobu a provoz	106
Tabulka č. 38: Výdaje vynaložené před zahájením podnikání	107
Tabulka č. 39: Zahajovací rozvaha	108
Tabulka č. 40: Plán měsíčních výdajů	108
Tabulka č. 41: Plánované měsíční tržby	109
Tabulka č. 42: Realistická predikce příjmů	110
Tabulka č. 43: Optimistická predikce příjmů	111
Tabulka č. 44: Pesimistická predikce příjmů.....	112
Tabulka č. 45: Prognóza cash-flow.....	113
Tabulka č. 46: Cash-flow pro 1. rok podnikání	114
Tabulka č. 47: Výpočet základu daně z příjmů FO	116
Tabulka č. 48: Ohodnocení rizik před opatřeními	117

Tabulka č. 49: Ohodnocení rizik po opatřeních.....	119
Tabulka č. 50: Podklady pro tvorbu Ganttova diagramu.....	120

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet psů na 10 obyvatel v zemích EU	65
Graf č. 2: Meziroční indexy produkce CZ-NACE C32	72
Graf č. 3: Meziroční indexy tržeb CZ-NACE G47	72
Graf č. 4: SWOT matice	85
Graf č. 5: Bod zvratu.....	115

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Pořadí a znění otázek v rámci individuálních rozhovorů

Příloha 1: Pořadí a znění otázek v rámci individuálních rozhovorů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

1. Trpíte na nesnášenlivost nebo citlivost lidské pokožky s některými textilními barvivy nebo složkami upravující kvalitu či funkčnost textilu? Objevuje se Vám alergie i ve styku se psími doplňky? Jak to řešíte?
2. Trpí Váš pes alergií na textil, chemicky upravované textilie či jiné složky, které jsou běžně součástí psích doplňků? Jak to řešíte?
3. Nakupujete bio či ekologicky šetrné výrobky k životnímu prostředí? Pokud ano, co Vás k tomu vede?

---Představení podnikatelské myšlenky---

4. Jak se Vám tento nápad líbí? Co Vás zaujalo a co naopak Vám vadí na této myšlence z pohledu potenciálního zákazníka?
5. Co je pro Vás při výběru vodítek a obojků pro psy důležité?
6. Jakou formou a jak často nakupujete psí vodítka a obojky?
7. Je pro Vás přijatelné vybírat a nakupovat psí vodítka a obojky přes e-shop?
8. Jaké vyhledávací či komunikační cesty využíváte pro výběr a nákup psích doplňků?
9. Při jaké ceně vám bude protialergické a ekologické vodítko/obojek připadat jako levný?
10. Při jaké ceně vám bude protialergické a ekologické vodítko/obojek připadat jako drahý?
11. Při jaké ceně vám bude protialergické a ekologické vodítko/obojek připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?
12. Při jaké ceně vám bude protialergické a ekologické vodítko/obojek připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?